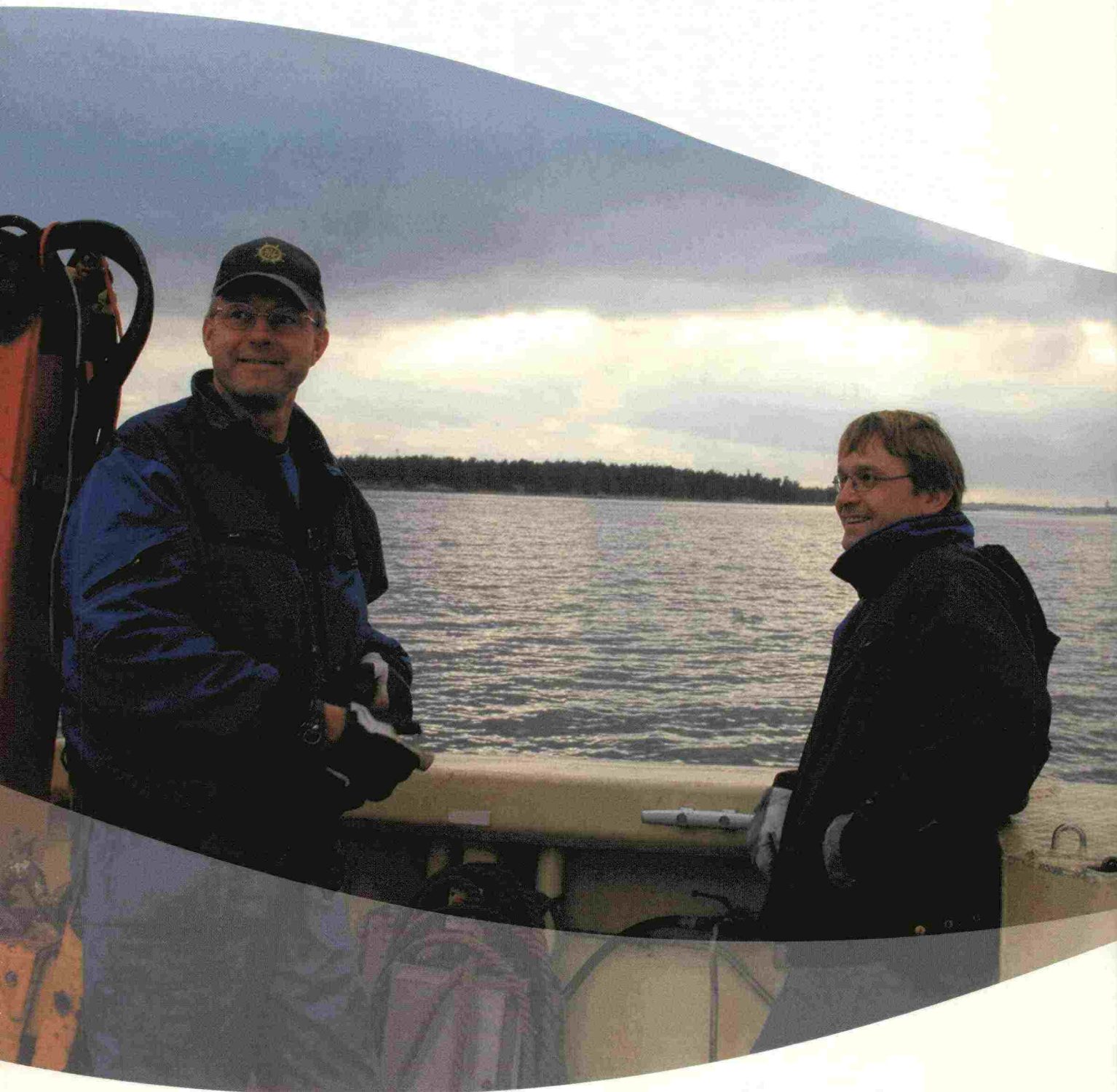


Merenkulkulaitoksen sisäisiä julkaisuja  
1/2005

# Henkilöstösuunnitelma 2005-2010



Merenkulkulaitos

Elokuu 2005

# Sisällysluettelo

1.	<b>Tiivistelmä</b>	2
2.	<b>Henkilöstösuunnitelman perusta</b>	4
	• Toimintaympäristön haasteet	4
	• Merenkululaitoksen keskeiset päämäärät	5
	• Henkilöstön määrän kehitys ilman toimenpiteitä	5
3.	<b>Osaamisen kehittäminen</b>	7
	• Merenkululaitoksen keskeiset osaamisalueet	7
4.	<b>Henkilöstömäärän mitoitus</b>	8
	• Vakinainen henkilöstö 31.12.2004	8
	• Henkilömäärän mitoitus 2004-2010	8
	• Rekrytoinnit 2005-2010	8
5.	<b>Toimenpiteet</b>	10
6.	<b>Toimintokohtainen tarkastelu</b>	11
	• Väylänpito	11
	• Merikartoitus	11
	• Meriturvallisuus	12
	• Meriliikenteen ohjaus	13
	• Talvimerenkulun avustaminen	13
	• Yhteysalusliikenne	14
	• Sisäinen tuotanto	14
	• Hallinto ja tukipalvelut	15
7.	<b>Tavoitteet käytäntöön</b>	16
8.	<b>Liitteet</b>	18
	• Merenkululaitoksen keskeiset osaamisalueet	18
	• Toimintojen avainkyvykkyudet	20



08 MKL



# 1. Tiivistelmä

## Henkilöstösuunnittelulla kurssia tulevaisuuteen

Merenkulkulaitoksen organisaatiorakenne on muuttunut voimakkaasti ja samalla laitoksen rooli on kehittyvässä yhä vahvemmin viranomaiseksi ja tilaajaksi. Tärkeitä henkilöstökysymyksiä ovat tarve uudenaikaiselle osaamiselle ja osaamisen turvaamiselle, sillä lähivuosina merkittävä joukko laitoksen asiantuntijoita on jäämässä eläkkeelle. Ratkaisuihin vaikuttavat myös tiukka rahoitus, koko valtionhallintoa koskevat kasvavat tuottavuusvaatimukset ja yhteistyöhankkeet tukipalveluissa.

Merenkulkulaitos päätti laatia pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelman varmistaakseen, että se on jatkossakin luotettava turvallisuusviranomaisen, moderni tekninen osaaja, avoin ja palveleva asiantuntija sekä suomalaisen yhteiskunnan toimintaedellytysten ja ympäristön turvaaja.

Merenkulkulaitoksen henkilöstösuunnitelma laadittiin Hensu-projektissa syksyn 2004 aikana. Tavoitteena oli yhteinen näkemys henkilöstön määrästä ja osaamisesta. Henkilöstösuunnittelun päämääränä oli vastata kysymyksiin:

- Mikä on strategian mukainen tavoitteellinen henkilöstömäärä?
- Miten se jakautuu eri toimintoihin ja yksiköihin?
- Millaista on strategian mukainen osaaminen?

Huomiota kiinnitettiin erityisesti vuosiin 2005 - 2010. Henkilöstösuunnitelman laatimiseen on osallistunut kaiken kaikkiaan noin 80 laitoksen työntekijää ja konsulttina PA Consulting Group.

Suunnittelun perustana oli Merenkulkulaitoksen johdon ja asiantuntijoiden omat näkemykset strategian vaikutuksista. Projektiryhmä ohjasi suunnittelun etenemistä, valmisteli toimintojen ja johdon seminaarit ja kokosi tulokset. Tarpeen mukaan projektiryhmä haastoi ja laajensi johdon ja asiantuntijoiden ajattelua.

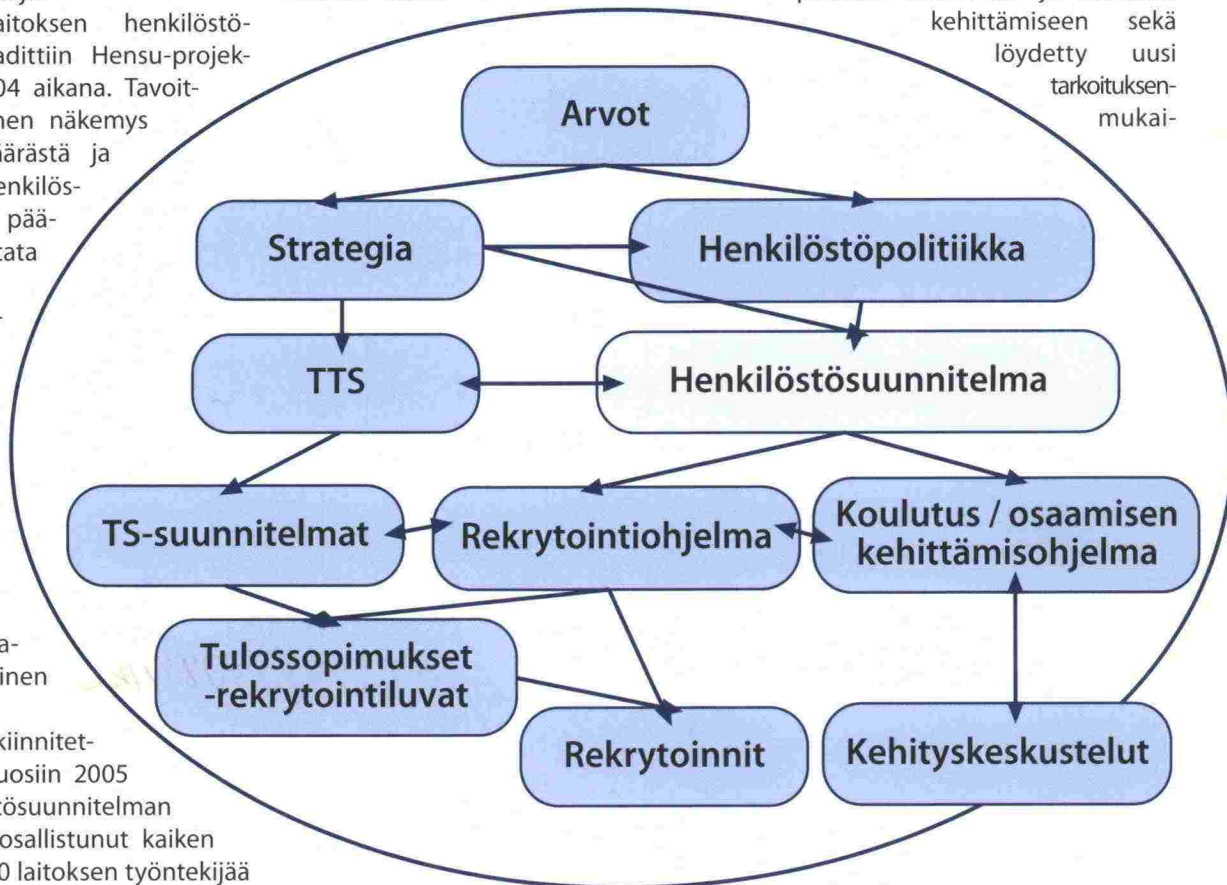
Suunnittelun ensimmäisessä vaiheessa Merenkulkulaitoksen ydin- ja tukitoiminnot tunnistivat ja arvioivat toiminnoissaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä esittivät vaihtoehtoja parhaaksi työnjaoksi. Tältä pohjalta järjestettiin yksiköiden ja toimintojen johdon seminaari. Siinä asetettiin laitoksen ja toimintojen henkilömitoitukselle pitkän aikavälin puitteet ja tehtiin linjaukset osaamisista, jotka on yhteisesti varmistettava tai kehitettävä. Tuloksena syntyi esitys laitoksen alueellisen toiminnan uudel-

leenjärjestelystä, joka rakentuu erillisten merenkulkupiirien sijasta tarkoituksenmukaisesti hajautettuihin valtakunnallisiin toimintoihin.

Merenkulkulaitoksen yksiköt laativat linjausten pohjalta omat suunnitelmansa, joiden pohjalta koottiin koko laitoksen henkilöstösuunnitelma yhteisine toimenpiteineen. Koko projekti kesti noin viisi kuukautta.

Henkilöstösuunnittelun avulla vietiään strategiaa käytäntöön. Sen toteutumaa seurataan normaalin vuositulosraportoinnin yhteydessä sekä laitoksen strategiaseminaareissa ja johtoryhmässä. Suunnitelma tulee olemaan kiinteä osa normaalia vuosittaista toiminnan suunnitteluprosessia. Suunnitelmaa tarkistetaan tarvittaessa toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä.

Projektin myötä on luotu vankka perusta toiminnan ja ihmisten kehittämiseen sekä löydetty uusi tarkoituksenmukai-





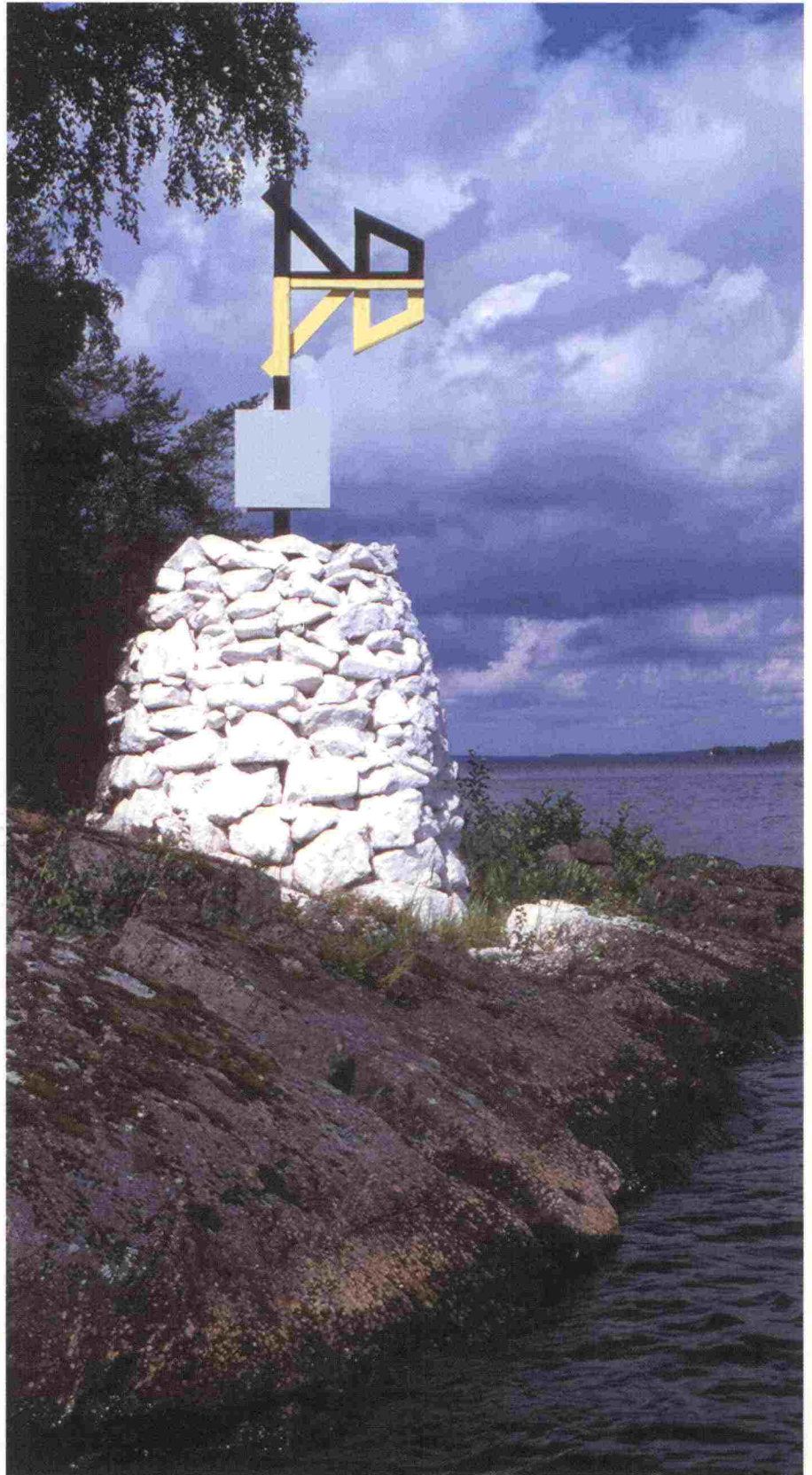
sempi tapa organisoida toiminta muuttuneessa tilanteessa. Merenkululaitoksen henkilöstösuunnitelma on yksi tärkeä osa sitä perustaa, joka varmistaa sujuvan ja turvallisen merenkulun Suomen vesillä myös tulevaisuudessa.

### Keskeiset linjaukset

Merenkululaitoksen henkilöstö vähennee mitoitettun henkilöstösuunnitelman mukaan vuoteen 2010 mennessä runsaalla 50 työntekijällä. Vähemmän on suhteellisesti suurinta sisäisessä tuotannossa, noin 70 henkilöä ja, hallinnossa, ja tukipalveluissa sekä meriturvallisuudessa, noin 25 henkilöä. Ilman korvausrekrytointeja henkilöstön määrä vähenisi runsaan eläkepoistuman seurauksena vuosina 2005–2010 noin 150 työntekijällä ja kokonaispoistuma olisi noin 200. Merenkululaitokseen palkataan vuoteen 2010 mennessä lähes sata henkilöä eläkkeelle siirtyvien tilalle. Rekrytoitava henkilömäärä on kaksi kolmasosaa poistuvasta henkilömäärästä. Rekrytoinnit suuntautuvat valtaosin alueelle.

Henkilöstösuunnitelman painopistealueita ovat:

- rekrytointien oikea mitoitus
- osaamispohjan kohottaminen ja laajentaminen
- koulutussuunnittelun parantaminen ja koulutusohjelmien sisällön kehittäminen
- osaamisen siirtäminen
- työhyvinvoinnista huolehtiminen
- henkilöstöjohtamisen tukeminen
- osaamisen johtamisen valmennus





## 2. Henkilöstösuunnitelman perusta

Merenkululaitoksen tehtävänä on keskittyä toimialansa päätehtäviin, joita ovat kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen toimintaedellytysten ylläpito ja kehittäminen koko valtakunnan alueella. Lisäksi laitos vastaa merenkulun viranomaistehtävien hoitamisesta.

Merenkululaitoksen toiminta koostuu viranomais- ja tilaajatehtävistä sekä sisäisestä tuotannosta ja tukipalveluista. Viranomais- ja tilaajatehtävät jakautuvat väylänpito, merikartoitus, meriliikenteen ohjaus, meriturvallisuus ja talvimerenkulku sekä yhteysalusliikenne -toimintoihin. Tuotanto jakautuu väylä-, merenmittaus- ja merikarttatuo- tantoon sekä suunnittelupalveluihin. Tukipalveluihin lukeutuu talous-, tieto-, yleis- ja henkilöstöhallinnon palvelut. Näihin tehtäviin sisältyvät muun muassa tilasto-, merenkulun tuki- ja alusrekisteritehtävät sekä laitoksen johto-, ohjaus- ja kehittämistehtävät ynnä viestintä ja sisäinen tarkastus.

Merenkululaitoksen henkilöstö on hajautunut alueellisesti toiminnan painopisteiden mukaisesti.

### Merenkululaitoksen strategiset tavoitteet

*'Merenkululaitos turvaa meritien maailmalle'*

Merenkululaitos vastaa kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen perustoimintaedellytysten ylläpitämisestä ja kehittämisestä taloudellisesti, turvallisesti ja ympäristöä säästäen. Toiminnan perustana ovat turvallinen ja tehokas kauppamerenkulku sekä yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeet. Toiminnassaan laitos keskittyy viranomaisten ja palvelujen tilaajan tehtäviin ja eriyttää palvelutuotantonsa erillisiin liikelaitoksiin. Tarvittavat tuotteet ja palvelut hankitaan alalla toimivilta liikelaitoksilta ja yrityksiltä kilpailuttamista asteittain lisäten. Laitoksella on osaava henkilöstö ja hyvät työolot.

Merenkululaitos on rakenne- muutoksessa, jossa olemassa oleva henkilöstö on vuoden 2005 alussa jakautunut tilaaja- ja tuottajayksiköihin. Suurena haasteena jakautumisen jälkeisessä toiminnan vakiinnuttamisessa on henkilöstön riittävyys jo ennestään ohuessa organisaatiossa sekä osaamisen riittävyys ja säilyttäminen.

### Toimintaympäristön haasteet

Toimintaympäristön asettamat kasvavat haasteet edellyttävät laitokselta nykyistä keskitetympää ja analyttisempää toimintaympäristön hallintaan ja ympäristöasioiden tuntemusta laitoksessa.

Merenkululaitoksen henkilöstön määrään ja osaamistarpeisiin vaikuttavina toimintaympäristön ulkoisina haasteina nähdään:

- merikuljetusten lisääntyminen
- suomalaisten alusten määrän väheneminen
- kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen sekä
- turvallisuus- ja ympäristökysymysten korostuminen
- kasvavat tuottavuusvaatimukset
- alueellinen kehittäminen
- valtion hallintotehtävien kehittämiss Hankkeet ja
- tietotekniikan voimakas kehittyminen
- merenkululaitoksen riskienhallinta.

Suomen ulkomaankaupan merikuljetusten arvioidaan kasvavan vuoteen 2010 mennessä noin 4 prosenttia vuodessa. Kauppamerenkulun aluskäyntien määrän ennustetaan kasvavan jonkin verran tavaramäärää hitaammin. Suomen kauppalaivaston kasvu on pysähtynyt ja kääntynyt laskuun. Tämä yhdessä EU:n itälaajenemisen seurauksena pelättävissä olevan suomalaisten alusten ulosliputuksen nopeutumisen kanssa saattaa vaikuttaa Suomen merenkulun ammattilaisten määrää vähentävästi.

Kansainväliset tehtävät lisääntyvät erityisesti meriturvallisuudessa ja meri-

liikenteen ohjauksessa. Tämä lisää kansainvälisten yhteistyövalmiuksien ja taitojen kehittämistarvetta muun muassa säädösten hallinnassa ja valmistelussa ja luo painetta uusrekrytointeihin.

Liikennehallinnon alalla on käynnistynyt tuottavuusohjelma, jonka tavoitteena on toiminnan tuottavuuden kohottaminen.

Alueellistamisen jatkovalmistelut ovat käynnissä liikennehallinnossa. Merenkululaitoksen henkilöstö on hajautunut alueellisesti toiminnan painopisteiden mukaan. Merenkululaitoksen alueellistamisselvitys laadittiin henkilöstösuunnitelmaprojektin yhteydessä. Alueellistamisselvityksen mukaan laitoksessa voidaan alueellistamista toteuttaa parhaiten toimintojen sisällä parantamalla alueiden vahvuuksia keskittämällä nyt hajautetusti hoidettavia tehtäviä alueille ja kohdistamalla rekrytointeja aluetoimipisteisiin. Henkilöstösuunnitelman mukaan arvioidusta 96 uudesta rekrytoinnista 61 sijoittuisi alueille.

Valtion tukipalvelujen kehittämisen on aktiivisessa vaiheessa. Tukipalvelujen kehittämistä selvitetään Valtio- konttorin vetämässä Kieku-ohjelmassa ja Valtioneuvoston Time-ohjelmassa. Hankkeiden tavoitteena on yhtenäistää valtionhallinnon talous-, henkilöstö- ja tietohallintoprosesseja ja -järjestelmiä sekä keskittää näitä koskevia operatiivisia tukipalvelutehtäviä palvelukeskukseen. Hankkeilla on toteutuessaan vaikutusta laitoksen hallintohenkilöstön tehtäviin, osaamistavoitteisiin, määrään ja rakenteeseen. Laitos osallistuu aktiivisesti Kieku- ja Time-hankkeisiin. Näin se pyrkii turvaamaan ja varmistamaan tukipalveluhenkilöstönsä aseman mahdollisessa toimintatapojen uudistuksessa.

Merenkululaitoksen sisäisiä haasteita henkilöstösuunnittelulle ovat:

- rakennemuutoksen jatkotoimet
- korkeasta keski-ikästä johtuva suuri luonnollinen poistuma



## Merenkululaitoksen keskeiset päämäärät

- Laitoksen toiminnan peruslähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja tyytyväisyys sekä tehokas ja turvallinen merenkulku.
- Laitoksella on selkeät ja johdonmukaiset toimintatavat ja hyvä kokonaisnäkemys toimialansa tilasta ja kehittämistarpeista. Toiminta optimoidaan asiakkaiden ja yhteiskunnan odotuksia vastaavaan laatu- ja kustannustasoon.
- Laitos valmistelee toiminnoittaisen kilpailuttamisstrategian ja hankintaohjelman suunnitelmakauden alkupuolella.
- Kustannustehokkuuden paranemisen, asiantuntevan palvelujen hankinnan ja kilpailuttamisen kautta asiakkaiden maksujen reaalisuus alenee.
- Laitos on kansainvälisesti ja kansallisesti arvostettu ja luotettava asiantuntija.
- Laitos noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja sen henkilöstö on asiantuntevaa ja yhteistyökykyistä.
- Työilmapiiri on asiantuntijavirastojen parhaalla tasolla.

- erityisosaamisen kapeus ja osaamisen poistuminen
- osaamis- ja koulutustasovaatimusten kasvaminen samanaikaisesti ikääntyvän henkilöstön ja kohoavien tuottavuusvaatimusten kanssa.

Rakennemuutos jatkuu sisäisen tuotannon organisoitumisella ja henkilöstön sijoittumisella uusiin tehtäviin ja yksiköihin. Laitoksen organisaatiouudistuksen loppuun vienti aiheuttaa muutoksia toimintatapoihin ja luo uusia osaamistarpeita sekä tarvetta rekrytoida eri tutkintotastoja omaavia työntekijöitä. Tehtäviin palkataan tehtävän edellyttämän pätevyyden omaavia henkilöitä. Linjana on kuitenkin, että keskimääräinen koulutustaso nousee, jolloin voidaan kasvattaa tehtävien vaativuutta. Vuoden 2005 alussa käynnistettiin projekti laitoksen hallintomallin uudistuksesta, niin että merenkulkupiirit hallinnollisina yksiköinä lakkautettaisiin ja muutettaisiin alueelliseksi palveluyksiköiksi. Alueella hoidettavat operatiiviset tehtävät jäävät alueille ja alueellista osaamista vahvistetaan. Projektissa myös henkilöstöä koskevat vaikutukset ja muutostoimenpiteet aikatauluineen.

Laitoksen strategiaseminaarissa tehtiin lokakuussa 2004 linjauspäätös merenkulkupiirien lakkauttamisesta hallinnollisina yksikköinä. Samalla sovittiin, että operatiiviset tehtävät jäävät

alueelle ja alueellista osaamista vahvistetaan. Hallintomallin uudistamista selvittämään perustettiin vuoden 2005 alkupuolella projektiryhmä HAMA. Projektin tehtävänä on suunnitella muutostoimenpiteet aikatauluineen. Suunnitteluun sisältyy henkilöstötoimenpiteiden suunnittelu.

Suuri luonnollinen poistuma edellyttää tarkkaa harkintaa uusrekrytointien osalta. Eläkkeelle lähtevän työntekijän tilalle ei palkata automaattisesti uutta vastaavia töitä tekevää henkilöä, vaan rekrytoinnit tehdään linjassa toiminnan suunnitteluun ja laadittuun henkilöstösuunnitelmaan.

Erityisosaaminen on laitoksessa muutaman henkilön hallussa. Osaamispohjaa on ryhdyttävä pikaisesti laajentamaan esimerkiksi tehtävänkuvia laajentamalla ja suunnitellulla tehtäväkierrolla. Avainosaamisen poistuminen on estettävä tiedon siirtämisellä uuden työntekijälle. Tätä varten on laadittava mentorointikäytännöt.

Osaamistason kohottamisvaatimukseen vastataan palkkaamalla eläkkeelle lähtevien tilalle korkeamman koulupohjan omaavaa henkilöstöä ja kehittämällä henkilöstökoulutusta ja koulutuksellista yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten sekä myös korkeakoulujen ja yliopistojen kesken.

## Merenkululaitoksen toiminnan keskeiset päämäärät

Merenkululaitoksen toiminnan peruslähtökohtana ovat turvallinen ja ympäristönäkökohdat huomioon ottava merenkulku sekä asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys. Laitoksen päämääränä on olla kansainvälisesti ja kansallisesti arvostettu asiantuntija ja luotettava yhteistyökumppani. Laitoksella on oltava hyvä näkemys toimialastaan ja toiminta on kyettävä optimoimaan laadullisesti ja kustannustehokkaasti samalla pitäen tavoitteena asiakkaiden reaalityövelvyyden alentaminen ja kilpailun avaaminen toiminnoittain.

Toiminnan laadun ja sisäisen yhteistoiminnan sujuvuuden kannalta päämääränä on selkiyttää ja yhtenäistää toimintatavat laitoksessa. Päämääränä on myös noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja varmistaa, että henkilöstö on asiantuntevaa ja yhteistyökykyistä sekä huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja hyvästä työilmapiiristä.

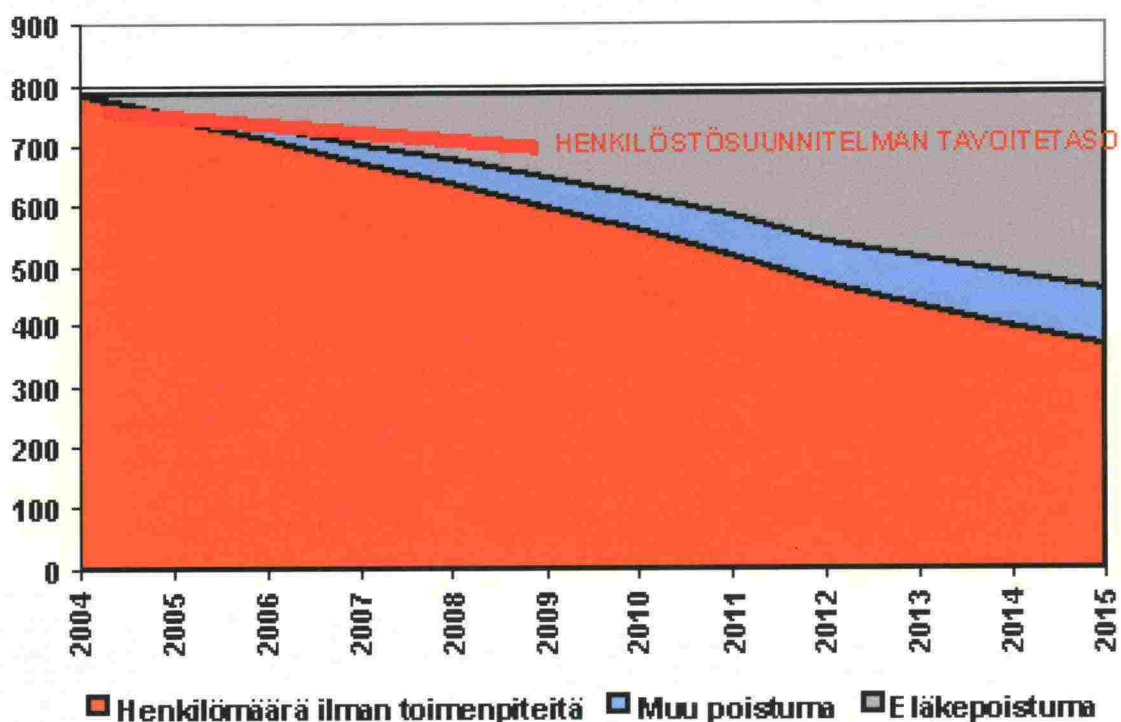
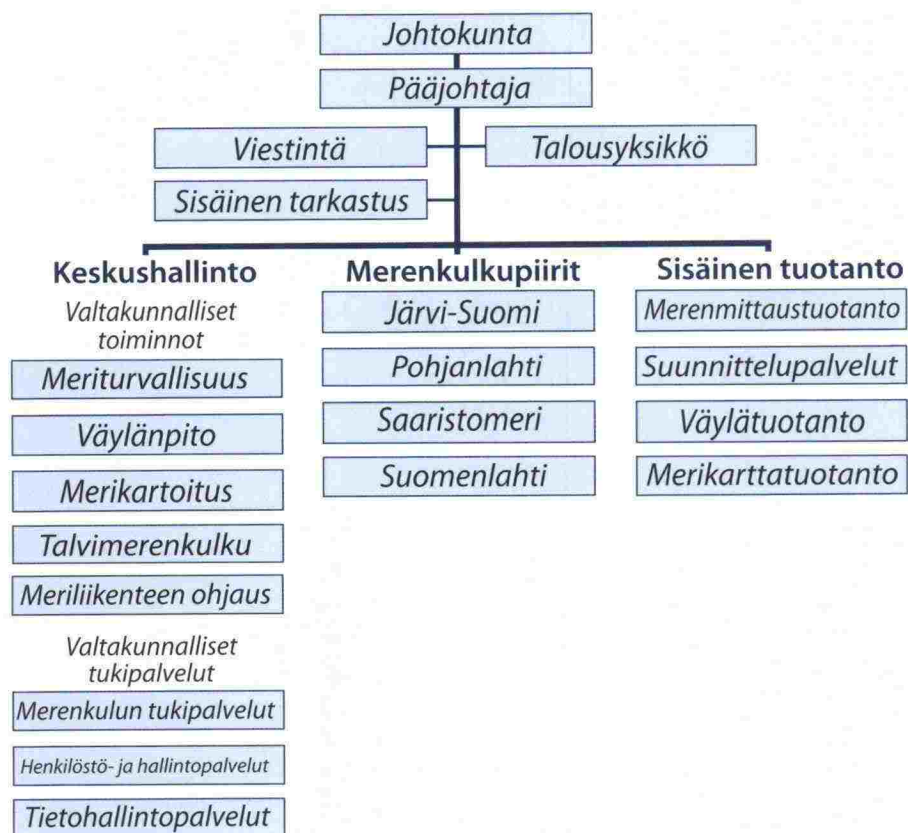
Laitoksen toiminnan keskeiset päämäärät otetaan huomioon henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä.

## Henkilöstön määrän kehitys ilman toimenpiteitä

Merenkululaitoksen henkilöstövuosityövuotta. Kun henkilöstön keski-ikä on noin 48 vuotta, ilman suunniteltuja henkilöstötoimenpiteitä henkilöstön määrä vähenisi vuoteen 2010 mennessä eläköitymisen kautta 149 henkilötyövuodella, kun suunnitelma-arviona pidetään normaalia 63 vuoden eläkeikää. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä on laitoksessa noin 61 vuotta. Kokonaispoistumaksi suunnitelmakaudella arvioidaan noin 190 henkilötyövuotta. Suhteellisesti suurinta poistuma on meriturvallisuudessa, noin 27 prosenttia. Sisäisessä tuotannossa, hallinnossa ja tukipalveluissa sekä merikartoituksessa poistuma on noin 20 prosenttia.



## Merenkululaitoksen organisaatio



### 3. Osaamisen kehittäminen

Laitoksen henkilöstön koulutuspohja on suhteellisen kapea. Perusasteen tutkinto on lähes 40 prosentilla nykyisestä henkilöstöstä ja ylempi korkeakoulututkinto vajaalla 8 prosentilla henkilöstöstä. Jonkinasteisen korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on kaikkiaan 29 prosenttia henkilöstöstä, näistä noin 16 prosentilla on alin korkea-asteen tutkinto.

Osaamisen tasoon ja kehittämiseen vaikuttavat:

- laitokselle asetetut päämäärät ja tavoitteet
- toiminnan muutokset
- toimintaympäristön asettamat haasteet.

Osaaminen koostuu koulutuspohjan lisäksi monesta taitoihin vaikuttavasta tekijästä kuten organisaation tuntemuksesta ja työkokemuksesta, yhteisöllisistä ja sosiaalisista taidoista sekä ammattiverkoston hallinnasta ja sidosryhmätuntemuksesta.

Laitoksesta poistuu seuraavan kymmenen vuoden aikana paljon työkokemuksen tuomaa osaamista ja erikoisasiantuntijatasen osaamista runsaan eläkepoistuman kautta. Tässä tilanteessa korostuu osaamistarpeen määrittämisen, ylläpidon ja kehittämisen ohella osaamisen turvaaminen, avainosaamisen säilyttäminen sekä osaamisen siirtäminen onnistuneesti eläkkeelle lähteviltä seuraajille kuin myös osaamisen johtamisen ja esimiestaitojen kehittäminen. Uuden osaamisen hankinnassa haasteena on uusrekrytoinneissa onnistuminen ja kiristytvä kilpailu työmarkkinoilla osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta.

#### **Osaamisen kehittämisen keskeisiä haasteita ovat:**

- tulevaisuuden osaamisen tason määrittäminen
- osaamispohjan laajentaminen ja kohottaminen
- osaamisen turvaaminen ja siirtäminen avainosaamisten osalta
- osaamisen johtamisen kehittäminen



- uusien osaavien työntekijöiden hankinnassa onnistuminen.

#### **Osaamisen kehittämisen keskeisiä keinoja ovat:**

- uusien osaavien työntekijöiden hankinta
- osaamispohjan laajentaminen tehtävänkuvia laajentamalla
- henkilöstökoulutuksen kehittäminen
- laitoksen koulutusohjelman kehittäminen
- urasuunnittelun käyttöönotto
- osaamisen johtamisen valmennus.

Osaamisen kehittämisen tehostaminen ja resurssit varmistetaan vuoden 2005 aikana.

Uusien osaavien työntekijöiden hankinta pyritään varmistamaan tasokkaan rekrytointitoiminnan ja laitoskuvan kohottamisen kautta. Rekrytointiprosessin kuvaus ja yhtenevät rekrytointikäytännöt valmistellaan vuoden 2005 aikana.

Henkilöstökoulutusta kehitetään sisäisen koulutuksen suunnittelun ja seurannan osalta ja suunnittelu kytketään tiiviiksi osaksi toiminnan suunnittelua ja henkilöstösuunnitelmaa sekä vuosittain käytäviä kehityskeskusteluja, joissa sovitaan henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Koulutusohjelman sisältö painottuu laitoksessa keskeisiksi

määriteltyihin osaamisen painopistealueisiin ja kyvykkyyksiin.

Koulutuksellista yhteistyötä pyritään lisäämään alan oppilaitosten kanssa. Tarkasteltavaksi tulee myös nykyisen henkilöstön osaamistason kohottaminen korkeakoulu- ja yliopistotasoisella jatko-opiskelulla.

Laitoksen ja toimintojen avainkyvykkyudet ja -osaamistarpeet kartoitettiin Hensu-projektin toimintokohtaisissa seminaareissa syksyllä 2004. Kartoituksen pohjalta sovittiin syksyn strategiaseminaarissa laitoksen keskeiset osaamisen kehittämisen painopistealueet ja osaamisen tasot. Keskeisiä laitostasoisia osaamisalueita on nimetty yhteensä yhdeksän. Nämä painopistealueet sisällytetään laitoksen koulutusohjelmaan.

#### **Merenkululaitoksen keskeiset osaamisalueet ovat:**

- merenkulun substanssin toimintokohtainen hallinta
- merenkulun turvallisuuden hallinta
- hankintaosaaminen
- johtaminen
- tiedon hallinta
- liikennevirtojen hallinta
- sidosryhmäyhteistyö ja viestintä
- asiakkuuksien hallinta
- hallintomenettely



## 4. Henkilöstön määrän mitoitus

Henkilöstön määrän mitoituksen pohjaksi henkilöstösuunnitelmassa on otettu laitoksen vakinaisen henkilöstön määrä vuoden 2004 lopussa. Tullevan henkilöstömäärän vahvuutta ja uusrekrytointien tarvetta arvioitaessa on otettu huomioon luonnollinen eläkepoistuma, tiedossa tai ennustettavissa olevat toiminnan muutokset, kuten sisäisen tuotannon organisoituminen ja hallintomallin uudistus, sekä ympäristömuutosten vaikutukset henkilöstötarpeeseen. Määrällistä kehitystä arvioitaessa on tarkasteltu myös henkilöstön sijoittuminen keskushallintoon ja alueille.

### Vakinaisen henkilöstön määrä

Laitoksen vakinaisen henkilöstön vahvuus henkilötyövuosina tarkasteltuna oli vuoden 2004 lopulla 779 henkilötyövuotta. Tästä määrästä 356 siirtyi vuoden 2005 alussa sisäiseen tuotantoon. Tuotannon henkilöstöstä 316 sijoittuu alueelle. Keskushallintoon Helsinkiin jää 250 henkilötyövuotta ja keskushallinnon alueellisiin toimipisteisiin 43 henkilötyövuotta. Piirihallinnon vahvuus oli vuoden 2005 alussa 170 henkilötyövuotta.

### Henkilömäärän mitoitus 2004–2010

Merenkulkulaitoksen vuoden 2010 mitoitettu vakinaisen henkilöstön vahvuus on 726 henkilötyövuotta, mikä on 53 henkilötyövuotta vuoden 2004 määrää alhaisempi. Koko laitoksen henkilöstön eläkepoistumaksi arvioidaan vuosina 2005–2010 yhteensä 149 henkilötyövuotta ja uusrekrytointien kokonaismääräksi 96 henkilötyövuotta. Suurinta eläkepoistuma on sisäisessä tuotannossa (68

Merenkulkulaitoksen vakinaisen henkilöstö (htv) toiminnoittain 31.12.2004							
	KH Hki	KH alue	SLMP	SMMP	PLMP	JSMP	Yht.
Väylänpito	22		8	11	8	9	58
Meriliikenteen ohjaus	13		38	39	5	8	103
Meriturvallisuus	58	26					84
Merikartoitus	41						41
Talvimerenkulku	3						3
YA-liikenne				3			3
Sisäinen tuotanto	40	316					356
Hallinto ja tukipalvelut	73	17	8	11	7	15	131
<b>Yhteensä</b>	<b>260</b>	<b>369</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>779</b>

htv), hallinto- ja tukipalveluissa (25 htv) ja meriturvallisuudessa (23 htv). Kokonaispoistumaksi arvioidaan 190 henkilötyövuotta.

Henkilöstön määrän kehitystä toiminnoittain tarkasteltaessa nettoliisästarvetta on meriturvallisuustoiminnossa. Vakinaisen henkilöstön määrän arvioidaan vähenevän vuoteen 2010 mennessä eläkepoistuma ja tarvittavat uusrekrytoinnit huomioon ottaen kaikissa muissa toiminnoissa lukuun ottamatta meriturvallisuustoimintaa ja henkilömäärältään vähäisiä talvimerenkulkutoimintaa ja yhteysalusliikennettä. Suhteellisesti suurinta vähennämä on hallinto- ja tukipalveluissa (20 htv, 131:stä 111 henkilötyövuoteen) ja. Määrällisesti vähennämä on suurinta sisäisessä tuotannossa 33 henkilötyövuoden verran. Henkilöstön määrän arvioidaan lisääntyvän lähinnä meriturvallisuustoiminnossa pääosin EU:n uusien turvallisuusmääräysten vuoksi 5 henkilötyövuoden verran.

Henkilöstön mitoitussuunnitelma laadittiin syksyllä 2004 Hensu-projektissa ja sen toimintokohtaisissa seminaareissa yhdessä toimintojen johdon kanssa. Lisäksi valtakunnalliset toiminnot, tukipalvelut ja merenkulkupiirit laativat toiminnan suunniteluun liittyvänä yksikkökohtaiset henkilöstösuunnitelmat askeltaen vuosille 2005–2010.

### Rekrytoinnit 2005–2010

Mitoitettu rekrytointitarve laitoksessa vuosina 2005–2010 on yhteensä 96 henkilötyövuotta. Suurinta rekrytointitarve on sisäisessä tuotannossa (35 htv), meriturvallisuudessa (28 htv) ja meriliikenteen ohjauksessa (12 htv). Kaikista uusrekrytoinneista 61 htv:tä arvioidaan sijoittuvan aluetoimipisteisiin ja 35 htv:tä Helsinkiin. Rekrytointitarve pystytään tyydyttämään vain jos laitoksen palkkabudjetti ja henkilöstömenot on mitoitettu rekrytoinnit huomioon ottaen.

Sisäisen tuotannon organisoituminen jatkuu. Oletetusta 35:stä sisäisen tuotannon uusrekrytoinnista 30 on arvioitu sijoittuvan alueelle ja 5 keskushallintoon. Meriturvallisuustoiminnon 28 uusrekrytoinnista puolet eli 14 arvioidaan sijoittuvan aluehallintoon ja meriliikenteen ohjaustoiminnon 12 rekrytoinnista 10. Osa rekrytoinneista nähdään mahdolliseksi tyydyttää sisäisillä siirroilla ja henkilöstön uudelleen koulutuksella.

Rekrytointisuunnitelmissa on otettu huomioon tiedossa tai ennustetta-

Vakituisen henkilöstön määrän (htv) mitoitus 2004-2010			
	2004	2010	Muutos
Väylänpito	58	54	-4
Meriliikenteen ohjaus	103	101	-2
Meriturvallisuus	84	89	+5
Merikartoitus	41	40	-1
Talvimerenkulku	3	4	+1
YA-liikenne	3	4	+1
Sisäinen tuotanto	356	323	-33
Hallinto ja tukipalvelut	131	111	-20
<b>Yhteensä</b>	<b>779</b>	<b>726</b>	<b>-53</b>

vissa olevat toiminnan muutosten ja ympäristömuutosten vaikutukset henkilöstön määrään ja rakenteeseen. Uusrekrytointien onnistumisessa haasteena on kilpailu työmarkkinoilla uudesta osaavasta työvoimasta sekä rekrytointien mitoittaminen, määrittäminen ja kohdentaminen toiminnoittain ja tehtävittäin tukemaan laitoksen strategiaa ja toiminnan suunnittelua sekä toimintokohtaisten päämäärien saavuttamista. Laitoksen rekrytointiprosessin kuvaus tehdään vuoden 2005 aikana.

Rekrytoinnit eläkepoistuman tilalle 2005-2010			
	Helsinki	Alue	Yhteensä
Väylänpito	2	4	6
Meriliikenteen ohjaus	2	10	12
Meriturvallisuus	14	14	28
Merikartoitus	7		7
Talvimerenkulku	2		2
YA-liikenne		1	1
Sisäinen tuotanto	5	30	35
Hallinto ja tukipalvelut	3	2	5
Yhteensä	35	61	96

Vakinaisen henkilöstön määrän (htv) mitoitus eläkepoistuma ja rekrytointitarve huomioon ottaen vuosina 2004-2010					
	2004	Poistuma 2005-2010	Rekrytoinnit 2005-2010	2010 Yhteensä	Muutos
Väylänpito	58	10	6	54	-4
Meriliikenteen ohjaus	103	14	12	101	-2
Meriturvallisuus	84	23	28	89	+5
Merikartoitus	41	8	7	40	-1
Talvimerenkulku	3	1	2	4	+1
YA-liikenne	3		1	4	+1
Sisäinen tuotanto	356	68	35	323	-33
Hallinto ja tukipalvelut	131	25	5	111	-20
Yhteensä	779	149	96	726	-53

Rekrytoinnit eläkepoistuman tilalle askellettuna vuosille 2005-2010							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Yht.
Väylänpito	2	1		2		1	6
Meriliikenteen ohjaus	2	1	2	3	2	2	12
Meriturvallisuus	7	5	7	3	4	2	28
Merikartoitus		1			3	3	7
Talvimerenkulku					2		2
YA-liikenne		1					1
Sisäinen tuotanto	7	4	7	6	5	6	35
Hallinto ja tukipalvelut	3	1				1	5
Yhteensä	21	14	16	14	16	15	96



## 5. Toimenpiteet

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on määrittää laitokselle toiminnallisista lähtökohdista lähtevä osaava, oikein mitoitettu ja työkykyinen henkilöstö. Henkilöstöhallintoa kehitetään Merenkululaitoksessa suunnitelmallisesti strategioiden, tavoitteiden ja arvojen pohjalta ja henkilöstösuunnitteluprosessi kytketään tiiviiksi osaksi strategista johtamista ja toiminnansuunnitteluprosessia. Riskinä on ydintehtävissä toimivien ammattitaitoisten resurssien riittävyys ja riittävän palvelutason takaamisen turvaaminen.

### Henkilöstön kehittämiseen liittyvät keskeiset toimenpiteet:

- laitoksen kohottaminen uuden osaavan henkilöstön hankinnassa onnistumiseksi
- rekrytointiprosessin tehostaminen
- asiantuntijaosaajien suhteellisen osuuden lisääminen
- urasuunnittelun luominen ja käytöön otto osaamispohjan laajentamiseksi ja kohottamiseksi
- mentorointitoiminnan luominen avainosaamisen siirtämisessä onnistumiseksi
- töiden organisointi työn kehittämisen ja tasapuolisen jakautumisen parantamiseksi
- palkkaus- ja palkitsemistoimenpiteiden kehittäminen.

Uuden henkilöstön hankinnassa onnistumisen kannalta merkittävää on työnantajakuvan parantaminen siten, että pystytään herättämään osaavien ja kyvykkäiden henkilöiden kiinnostus Merenkululaitoksen töitä kohtaan. Laitoksen strategisen linjauksen mukaan laitostuvaa ja työnantajakuvaa pyritään laitoksessa kohottamaan käytännön toiminnan ja yhtenäisen laitoksen kautta. Myös rekrytointiprosessin tehostaminen ja perehdytysprosessin kehittäminen ja varmistaminen on keskeisellä sijalla uuden osaavan henkilöstön hankinnassa ja käytössä. Rekrytointiprosessin kuvaus

on kirjattu henkilöstöhallinnon vuoden 2005 toimintasuunnitelmaan.

*Koulutuspohjan monipuolistaminen* ja asiantuntijaosaamisen suhteellisen määrän lisääminen on edellytyksenä tulevaisuuden tehtävissä onnistumiselle. Keinoina osaamispohjan kohottamiselle nähdään sisäisen koulutuksen ja valmennuksen kehittäminen sekä koulutusohjelmien suunnitelmallinen kehittäminen ja merenkulualan koulutustarjontaan vaikuttaminen ja yhteistyön lisääminen alan oppilaitosten ja koulutuksen tarjoajien kanssa.

*Osaamisen laajentamisen* kohdalla keinoina nähdään urasuunnittelukäytännön luominen ja täytäntöönpano laitoksessa sekä henkilökierron organisoiminen. Osaamista laajentavia toimenpiteitä ovat myös uudenlaisen osaamispohjan omaavien henkilöiden palkkaaminen, osaamiskapeikkojen poistaminen tehtävänkuvia ja osaamispohjaa laajentamalla ja osaamiseen liittyvien riskien hallinta.

*Osaamisen siirtämisessä* onnistumisen keinoiksi nähdään monimuotoisen mentorointitoiminnan käynnistäminen yhtäaikaaisesti riittävän aikaisen uusrekrytointin kanssa.

*Työn jakautuminen* tasapuolisesti on edellytys työssä jaksamiselle ja työssä viihtymiselle sekä työn laadun takaamiselle. Työn tasapuolista jakautumista parannetaan ajankäytön seurannan ja hallinnan kehittämisen ja ohjeistuksen kautta. Esimiesvalmennuksessa on kiinnitettävä huomiota tehtävien ja työnjaon selkeyttämiseen sekä työn kuormittavuuden hallintaan.

*Palkkaus- ja palkitsemistoimenpitein* pyritään luomaan entistä oikeudenmukaisempi palkitsemiskäytäntö, mikä vaikuttamaan osaltaan hyvän työilmapiirin ylläpitoon. Uudenmuotoinen palkkausjärjestelmä (UPJ) otettiin käyttöön vuoden 2005 alusta. Myös tulospalkitsemisjärjestelmän kehittäminen käynnistyy päämääränä järjestelmän käyttöönotto.

### Muut toimenpiteet

Hyvän henkilöstösuunnittelun avainkohta on jatkuva henkilöstösuunnittelun ylläpito henkilöstön määrän, rakenteen ja osaamisen osalta sekä näiden suunnitelmien toteutumisen seuranta ja henkilöstöraportoinnin ja analysoinnin kehittäminen. Toimenpiteiden käytäntöön viennissä korostuu johtamisaosaamisen kehittäminen esimerkiksi johdon teemapäivien muodossa ja esimiesvalmiuksien parantaminen koulutuksen ja valmennuksen kautta.

Laitoksen päämääriä ja tavoitteita tukevana henkilöstötoimenpiteinä nousevat esiin henkilöstöhallinnon prosessien ja ohjeistuksen yhtenäistäminen ja tavoitteiden toteutumisen seurannan kehittämisen. Yhtenä keinona ovat tulos- ja kehityskeskustelujen yhtenevät käytännöt ohjeistuksen ja yhteisesti sovittujen arvojen mukaan.

Henkilöstösuunnitteluun liittyvinä toimenpiteinä nähdään myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvien riskien hallinta ja arviointimenetelmien kehittäminen sekä laitoksen strategiseen hankesalkkuun sisältyvät hankkeet kuten hallintomallin ja meriliikenteen ohjauksen toimintamallin selvittäminen, asiakkuuksien hallinta, laskentajärjestelmän uudistaminen sekä toimintokohtaisissa tulossuunnitelmissa olevat toiminnan kehittämishankkeet. Ikään-tyvän henkilöstön työkyky on varmistettava toiminnan muutoksissa ja ko- hoavissa osaamisvaatimuksissa esim. seniori-ikäisten tehtävien suunnittelun ja ohjauksen kautta.



## 6. Toimintokohtaiset tarkastelut

### Yhteenveto

Toimintokohtainen henkilöstön määrän ja osaamistarpeen tarkastelu on tehty Hensu-projektin toimintokohtaisen seminaarien yhteydessä sekä toimintojen vuosien 2005–2010 henkilöstösuunnitelmien laadinnan yhteydessä.

### Henkilöstön määrä ja mitoitus

Henkilöstön määrän kehityksestä on tehty toiminnoittaiset mitoituslaskelmat, jotka esitetään kaavioina jäljessä olevissa toimintokohtaisissa tarkasteluissa. Pääosin henkilöstön määrä on vähenevä lukuun ottamatta meriturvallisuustoimintoa, talvimerenkulkua ja yhteysalusliikennettä.

### Väylänpito

Väylänpitotoiminnossa pyritään lisäämään asiantuntijaosaamista tilaaja-tuottaja jaon jälkeen sekä säilyttämään tarvittava osaaminen avainosaamisalueilla kuten väyläsuunnittelussa ja turvalaitetekniikassa. Tilaajaviranomaisen organisoinnilla saadaan koko laitoksen väylänpidon osaaminen tehokkaaseen käyttöön. Tilaaja-tuottaja – jakautuminen saatetaan loppuun väylänpidon ja merikartoituksen hankintastrategian pohjalta. Tilaaja-tuottaja – jaossa on varmistettava riittävä osaaminen myös tilaajan puolelle. Henkilöstön määrä vähenee suunnitelmakaudella noin kolmella henkilötyövuodella.

### Päämäärät ja toiminnan painopisteet

Väylänpidon keskeisiä päämääriä on olla:

- asiakkaiden ja yhteistyötahojen mielestä tehokas, vastuullinen ja moderni väyläviranomainen ja toteuttaa väylähankkeet hyväksytyjen väyliä kehittämis- ja kuntoonpano-ohjelmien mukaisesti sekä
- parantaa vesiliikenteen turvallisuutta toteuttamalla mm. Navi-strategiaan sisältyvät toimenpiteet tärkeimmillä väylillä.

### Osaamisen kehittäminen

*Valtakunnallisten toimintojen keskeisiä nousevia osaamisalueita ovat:*

- asiantuntijaosaamisen lisääminen
- tarvittavan osaamisen säilyttäminen ja osaamispohjan laajentaminen osaamiskapeikkojen poistamiseksi
- laadunhallinta
- sidosryhmäyhteistyö ja asiakkuuksien hallinta.

*Tukipalvelutoimintojen keskeisiä nousevia osaamisalueita ovat*

Tukipalvelujen toiminnan muutoksia arvioitaessa keskeistä on Kieku- ja Time –hankkeiden vaikutukset toimintaa. Hankkeiden toteutuminen vaikuttaa sekä henkilöstön määrään että osaamispohjaan.

*Tukipalvelujen keskeisiä osaamisalueita ovat*

- asiantuntijapalvelujen merkitys kasvaa ja
- suorittavaa työtä tekevien osuus vähenee

- Toteuttaa väylänpidon jako tilaajaan ja tuottajaan. Tavoitteena on, että toiminta perustuu laatu- ja ympäristöjärjestelmään.

### Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen tärkeimmiksi alueiksi on määritelty:

- vesiväyläverkoston infran hallinta,
- hankintamenetelmien hallinta ja kehittäminen ja
- asiakkuuksien hallinta
- osaamisen siirtäminen riittävän ajoissa kokeneilta työntekijöiltä seuraajille.
- Nousussa oleviksi alueiksi on määritelty:
  - palvelukokonaisuuksien hallinta
  - laadunhallinta
  - ympäristövaikutusten ja lupaprosessien hallinta
  - asiantuntijajohtaminen.

- sähköisten järjestelmien käyttö lisääntyy
- verkostoitumisen, sidosryhmä- ja asiakassuhteiden hallinnan merkitys lisääntyy

*Kehitettäviä osaamisalueita ovat lisäksi:*

- hankinta- ja tilaajaosaaminen,
- nykyisen henkilöstön uudelleen kouluttaminen,
- sisäisen koulutuksen kehittäminen ja yhteistyön tehostaminen ammatillisten oppilaitosten kanssa
- osaamisen siirtäminen.

*Osaamiseen liittyvät riskitekijät toiminnoittaisessa tarkastelussa:*

- osaamisen keskittyminen muutamille avainosaajille ja
- avainosaamisen poistuminen eläkkeelle lähtevien mukana
- substanssiosaamisen oheneminen ja katoaminen liikelaitostamisten ja tuotannon sisäisen eriyttämisen seurauksena.
- henkilöstön ikääntyminen samanaikaisesti kasvavien osaamisvaatimusten kanssa.

### Erityistä, alueellisuus

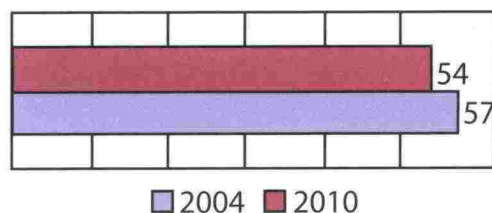
Väylänpidon viranomaistoiminta keskitetään keskushallinnon alaisuuteen. Alueellisia väylänpitoyksiköitä kuitenkin vahvistetaan yhteistyömuotoja tehostamalla. Rekrytoinneista pääosa suunnataan alueille.

### Merikartoitus

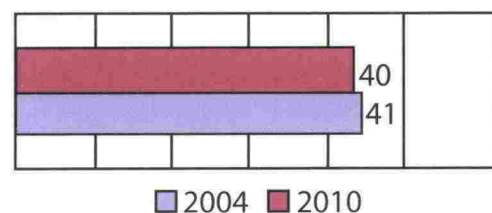
Merikartoitustoiminnossa tulee korostamaan merikartoitustietojen hallinta ja pitkällä aikavälillä kilpailun avaamiseen liittyvä hankintaosaaminen, merikartoituskaluston ja menetelmien kehittäminen sekä merikartoitustietojen ylläpito. Myös sidosryhmäyhteistyö ja laadunhallinta korostuvat samoin tuotestaminen ja markkinointi. Osaamisen tarve pystytään kattamaan pääosin nykyistä henkilöstöä uudelleen kouluttamalla, mikä edellyttää suunnitelmallista kouluttamista. Karttojen käsin



	HTV	Väylänpito Rekrytointi	Poistuma	Muutos
2005	57,4	3	0	3
2006	59,8	3	3,6	-0,6
2007	57,5	1	-3,3	-2,3
2008	56,5	0	-1	-1
2009	56,5	2	-2	0
2010	54,5	1	-3	-2
<b>Yhteensä</b>		<b>10</b>	<b>-12,9</b>	<b>-2,9</b>



	HTV	Merikartoitus Rekrytointi	Poistuma	Muutos
2005	41	0	0	0
2006	41	1	-1	0
2007	41	0	0	0
2008	41	0	0	0
2009	40	3	-4	-1
2010	40	2	-2	0
<b>Yhteensä</b>		<b>6</b>	<b>-7</b>	<b>-1</b>



piirtäminen tulee poistumaan pitkällä aikavälillä. Henkilöstön määrän arvioidaan pysyvän suunnitelmakaudella vuoden 2005 tasolla eli noin 40 henkilötyövuoden tasolla.

**Päämäärät ja toiminnan painopisteet**  
Merikartoitustoiminnon keskeisinä päämäärinä on:

- varmistaa, että Suomen vesialueilla on saatavilla asiakastarpeita vastaavia, laadukkaita merikartoitustuotteita ja palveluja
- olla korkealaatuisen merikartoitustiedon osaava ja kustannustehokas hankkija, kokoaja ja ylläpitäjä
- varmistaa Navi-strategian ja HELCOM-mittausohjelman toteutumisen.

#### Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä nousevina alueina ovat:

- merikartoituksen substanssin hallinta
- hankinta-menettelyn hallinta
- laadun sekä merikartoitustietojen ja -rekisterien hallinta
- tilaajaosaaminen.

Osaamisen kehittämisen keinoina nähdään koulutuksen suunnitelmallisuus ja nykyisen henkilöstön koulutus.

#### Erityistä, alueellisuus

Tilaajan tehtävät keskitetään keskuhallintoon keskuspaikkana Helsinki. Tilaaja-tuottaja organisoituminen etenee väylänpidon ja merikartoituksen hankintastrategia – hankkeen pohjalta.

#### Meriturvallisuus

Meriturvallisuustoiminnossa toiminnan painopistettä muuttavat meriturvallisuuteen liittyvien säädösten vaatimien velvoitteiden täyttäminen ja terrorismin torjuntaan liittyvien ISPS-koodien edellyttämät toimet sekä alusten että satamien osalta. Henkilöstöä joudutaan lisäämään terrorismin torjuntaan liittyvien toimien koordinointiin ja teknisiin tarkastuksiin. Suunniteltu lisäystarve on noin 3 henkilötyövuotta. Osaavaa valmista henkilöstöä näihin tehtäviin ei ole saatavilla ulkopuolelta vaan sopivan peruskoulutuksen saaneet henkilöt koulutetaan sisäisellä koulutuksella tehtäviinsä. Toiminnon henkilöstön keski-ikä on laitoksen korkein ja vuosina 2005 ja 2006 yhteensä 6 asiantuntijavirkamiestä saavuttaa eläkeiän.

#### Päämäärät ja toiminnan painopisteet

Meriturvallisuustoiminnon keskeisinä päämäärinä on:

- ylläpitää nykyinen turvallisuustaso myös kasvavan liikenteen olosuhteissa
- ylläpitää ja kehittää kansainvälisiin ja kansallisiin säädöksiin perustuvaa tarkastustoimintaa
- parantaa yhteistyötä luokituslaitosten kanssa.

#### Osaamisen kehittäminen

Tärkeimmät osaamisen kehittämisen alueet ovat:

- tarkastus- ja katsastustoiminnan tuntemus
- miehitysassioiden ja laivaväen pätevyys-asioiden tuntemus
- henkilöstön kehittäminen ja esimiestyö
- toiminnan suunnittelu sekä johtaminen
- osaamisen laajentaminen
- osaamisen siirtäminen eläkkeelle lähteviltä seuraajille.

Nousevina osaamisen alueina ovat:

- kansainvälisistä määräyksistä johtuva velvoitteiden toteuttamisen vaatimukset (ISPS/STCW auditointi)
- johtamisen hallinnan kehittäminen.

Erityistä, alueellisuus

Meriturvallisuustoiminta jatkuu nykyisen mallin pohjalta. Henkilöiden sijoittuminen tarkistetaan toiminnan painopisteiden mukaisesti. Operatiivisia tehtäviä siirretään alueille. Hallinnon tehostamismahdollisuudet arvioidaan.

Meriliikenteen ohjaus

Meriliikenteen ohjaustoiminnossa korostuvat alusliikennepalvelulain täytäntöönpanon aiheuttamat toimenpiteet ja kansainväliset tehtävät sekä toiminnon uudelleen organisointiprosessi ja VTS-keskusten keskittäminen. Yksikön uudelleen organisointi näyttäisi vähentävän lisärekryointitarvetta ja henkilöstön parempaa valtakunnallista kohdentamista tehtäviin. Henkilötyövuosien arvioidaan vähenevän suunnitelmakauden aikana vajalla kahdella henkilötyövuodella. Toiminnon tehtävät ovat laadultaan sellaisia, etteivät yleiset työmarkkinat suoraan pysty tyydyttämään rekryointitarvetta. VTS-henkilöstön kohdalla on käynnistetty räätälöity koulutusprojekti. Talouden ammattilaisten tarve kasvaa ja kielitaitoisia moniosaajia tarvitaan VTS-toiminnassa, Turku radion toiminnassa ja luotsauksen viranomaispalveluissa.

Meriturvallisuus				
	HTV	Rekryointi	Poistuma	Muutos
2005	86	4	-5	-1
2006	87	4	-2	2
2007	88	6	-5	1
2008	89	5	-4	1
2009	89	4	-4	0
2010	89	2	-2	0
Yhteensä		25	-22	3

Meriliikenteen ohjaus				
	HTV	Rekryointi	Poistuma	Muutos
2005	102,5	2	-2	2
2006	101,5	2	-3	0
2007	101	3	-3,5	-1,5
2008	100,5	4	-4,5	1,5
2009	100,5	2	-2	0
2010	101	3	-2,5	0
Yhteensä		16	-17,5	-1,5

Päämäärät ja toiminnan painopisteet

Meriliikenteen ohjaustoiminnon keskeisinä päämäärinä on:

- vakiinnuttaa merenkulun sujuvuutta ja turvallisuutta edistävän, laadukkaan ja asiakastarpeita vastaavan meriliikenteen ohjauspalvelu
- yhdenmukaistaa toimintatavat
- varmistaa toiminnan laatu ja – kustannustehokkuus.

Meriliikenneturvallisuuksessa pyritään nollatoleranssiin luomalla lainsäädännöllä ja toiminnan kehittämisellä puitteet turvalliselle meriliikenteelle sekä edistämällä turvallisuuden parantumista Itämeren alueella osallistumalla alueen meriturvallisuusyhteistyöhön. Turku Radio huolehtii korkeatasoisen meriturvallisuusradioliikenteestä kansainvälisten säännösten mukaisesti kaikissa olosuhteissa.

Osaamisen kehittäminen

Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen alueiksi nousevat:

- meriliikenneohjausjärjestelmien tuntemus ja hallinta
- lainsäädännön tuntemus
- asiakkuuksien hallinta
- henkilöstösuunnittelu

- laadunhallinta ja taloudellisen ja juridis-  
dise-  
n osaamisen tarve kasvaa.

Erityistä, alueellisuus

Toimivaltainen viranomaisen jatkaa keskushallinnossa ja perustetaan valtakunnallisesti keskitetty operatiivinen vastuuyksikkö. VTS-keskukset yhdistetään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Rekrytoinneista pääosa suunnataan alueille.

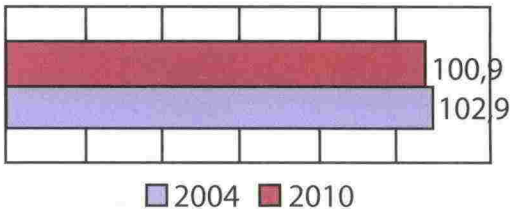
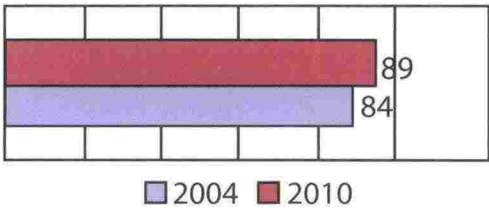
Talvimerenkulku

Talvimerenkulussa keskeisellä sijalla on tilaajaosaamisen kehittäminen ja hankintaosaamisen hallinta sekä liikenteen infrastruktuurin hallinta. Talvimerenkulun avustamisen sopimuksilla varmistetaan pitkäjänteinen ja alueellisesti kattava toiminta. Henkilömäärää on suunniteltu lisättäväksi yhdellä.

Päämäärät ja toiminnan painopisteet

Talvimerenkulkutoiminnon keskeisinä päämäärinä on:

- harjoittaa johdonmukaista ja alueellisesti tasapuolista liikenne- ja rajoituspolitiikkaa sekä tilaajatoimintaa, joilla varmistetaan alusliikenteen sujuvuus ja turvallisuus sekä kauppamerenku-





- lun kokonaiskustannusten aleneminen
- luoda edellytykset talvimerenkulun avustamisen kustannustehokkuuden parantamiselle erityisesti kilpailun avaamis-strategialla.

- Osaamisen kehittäminen*
- Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen alueiksi nousevat:
- liikenteen infrastruktuurin, liikenne-turvallisuuden ja hankintojen hallinta.
  - Nousussa on:
  - liikenteen infrastruktuurin, hankintojen ja strategisen johtamisen osaaminen
  - osaamisen siirtämisen hallinta.

*Erityistä, alueellisuus*

Toimintaa jatketaan nykyisellä, keskiteyllä toimintamallilla Helsingistä.

**Yhteysalusliikenne**

Yhteysalusliikenteessä korostuu rahtausosaamisen ja asiakkuuksien hallinta ja nousevina alueina kilpailuttaminen ja hankintatoimi. Saaristomerен merenkulkupiiri vastaa yhteysaluspalvelujen suunnittelusta ja kehittämisestä sekä palvelujen hankkimisesta. Toimivien

markkinoiden syntymistä tuetaan eri liikennealueiden kilpailuttamiseksi ja kilpailun kokonaan avaamiseksi. Henkilöstön määrän suunnitellaan lisättäväksi yhdellä.

- Päämäärät ja toiminnan painopisteet*
- Yhteysalusliikenteen keskeisinä päämäärinä on:
- ylläpitää nykyinen palvelutaso kilpailua asteittain lisäämällä
  - valtakunnallisesti yhtenäisen palvelu- ja laatutason varmistaminen soveltuvin hankintamenettelyin.

- Osaamisen kehittäminen*
- Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen alueiksi nousevat:
- markkinoiden tuntemus,
  - rahtausosaaminen ja asiakkuuksien hallinta
  - kilpailuttaminen ja hankintatoimi.

*Erityistä, alueellisuus*

Toimintaa jatketaan nykyisellä, keskiteyllä toimintamallilla Turussa.

**Sisäinen tuotanto**

Henkilöstön sijoittuminen tuotannon tehtäviin tapahtui vuoden 2005 alussa. Sisäisen tuotannon organisointi tilaa-

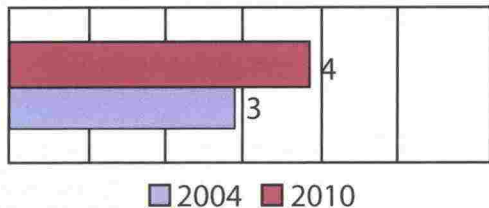
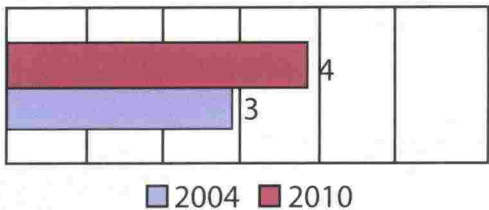
ja- ja tuottajatoimintoihin viedään loppuun suunnitelmakaudella. Sisäinen tuotanto kehittää tuote- ja palvelurakenteitaan ja toimintatapojaan ollakseen kilpailukykyinen ja valmis tuotannon mahdolliseen ulkoistamiseen ja kilpailun asteittaiseen avaamiseen.

Merenkululaitoksen strategisena tavoitteena on, että sisäisen tuotannon eriyttäminen Merenkululaitoksesta pyritään saamaan mukaan seuraavaan hallitusohjelmaan. Vakinaisen henkilöstön määrän suunnitellaan vähenevän 32 henkilötyövuoden verran.

- Päämäärät ja toiminnan painopisteet*
- Väylänpidossa keskeisinä päämäärinä on:
- pystyä vastaamaan tilaajan odotuksiin ja vaatimuksiin kaikilla palvelutuotannon osa-alueilla kustannustehokkaasti ja kilpailukykyisesti.
  - Merikartoituksessa keskeisinä päämäärinä on:
  - laajentaa asiakaskuntaa ja toimintaa aluetta ja monipuolistaa tuotevalikoimaa kannattavasti sekä parantaa kustannustehokkuutta nykyaikaistamalla merenmittauskalustoa ja kehittämällä toimintaa teknologisen kehityksen mukaan.

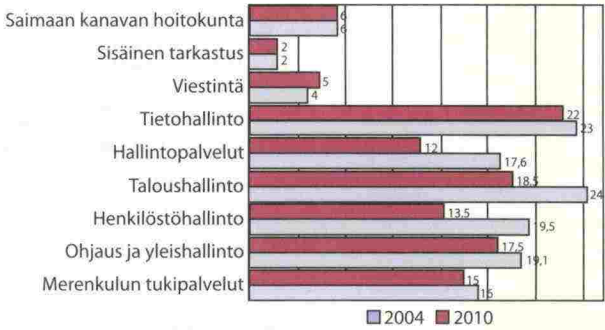
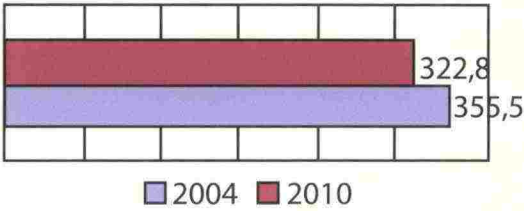
Talvimerenkulku				
	HTV	Rekrytointi	Poistuma	Muutos
2005	3			0
2006	4	1		1
2007	4	1	-1	0
2008	4			0
2009	4			0
2010	4			0
Yhteensä		2	-1	1

Yhteysalusliikenne				
	HTV	Rekrytointi	Poistuma	Muutos
2005	3			0
2006	4	1		1
2007	4			0
2008	4			0
2009	4			0
2010	4			0
Yhteensä		1	0	1



Sisäinen tuotanto				
	HTV	Rekrytointi	Poistuma	Muutos
2005	345,8	7	12	-5
2006	341,1	4	8,7	-4,7
2007	336,1	7	12	-5
2008	332	6	10,1	-4,1
2009	324,3	5	12,7	-7,7
2010	319,1	6	11,2	-5,2
<b>Yhteensä</b>		<b>35</b>	<b>66,7</b>	<b>-31,7</b>

Hallinto ja tukipalvelut				
	HTV	Rekrytointi	Poistuma	Muutos
2005	127	0	2,6	-2,6
2006	117	2	9,6	-7,6
2007	116	1	2	-1
2008	113	0	3	-3
2009	110	1	4	-3
2010	103	2	-9	-7
<b>Yhteensä</b>		<b>6</b>	<b>-30,2</b>	<b>-24,2</b>



### Osaamisen kehittäminen

Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen alueiksi nousevat:

- palveluiden suunnittelu
- operatiivisen toiminnan johtaminen ja esimiestyö
- erityisasiantuntemuksen ylläpito (kanava-automaatio, merenkulun turvalaitteet, arktinen meritekniikka, merenmittausteknologia, mittauskaluston ylläpito).

Nousussa on:

- tekniikan hallinta (vesirakennus, merikartoitus) palveluiden suunnittelu, laadunhallinta
- johtaminen osa-alueineen
- asiakkuuksien hallinta.

### Erityistä, alueellisuus

Sisäinen tuotanto jakautuu väylätuotannon osalta kahteen tuotantoalueeseen, rannikko- ja sisävesialueeseen.

### Hallinto ja tukipalvelut

Hallinto ja tukipalvelujen toiminnan kehittymiseen vaikuttaa valtionhallinnon sisäisen yhteistyön tiivistyminen ja käynnissä olevien Valtiokonttorin Kieku-kehitysohjelman ja Valtioneuvoston kanslian Time-ohjelman toteutuminen.

Molemmissa hankkeissa tavoitteena on valtion hallinnon operatiivisten tehtävien keskittäminen perustettaviin palvelukeskuksiin.

Merenkululaitoksessa keskeiseksi nousee verkostomaisen toimintatavan kehittäminen erityisesti asiantuntijatehtävissä. Tavoitteena on, että laitoksella on osaava henkilöstö ja hyvät työolot. Tavoitteena on myös kehittää viestinnällisiä valmiuksia, laskenta- ja raportointijärjestelmiä sekä laadun ja riskien hallintaa. Tukipalvelujen henkilöstön määrän arvioidaan vähenevän noin 24 henkilötyövuodella vuoteen 2010 mennessä.

### Päämäärät ja toiminnan painopisteet

Tukitoimintojen keskeisinä päämäärinä on:

- laitoksen rakennemuutoksen tukeminen
- toiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen
- selkeät ja johdonmukaiset toimintatavat
- sähköisten palveluiden lisääminen.

### Osaamisen kehittäminen

Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen alueiksi nousevat:

- toiminnan ohjaus ja kehittäminen
- yhteistyö keskeisten sidosryhmien kanssa
- tiedon hallinta
- strateginen johtaminen ja projekti-johtaminen
- sähköisten menetelmien ja järjestelmien hyödyntäminen ja hallinta
- viestinnän johtaminen ja suunnittelu.

Keskeisellä sijalla on:

- asiakkuuksien hallinta
- palvelujen hankintojen hallinta ja kilpailuttaminen.

Nousevina osaamisina on:

- laatuosaamisen kehittäminen
- osaamispohjan laajentaminen.

### Erityistä, alueellisuus

Erityistä toiminnan kohdalla on KIEKU-hankkeen eteneminen ja vaikutukset. Hankkeen käytäntöönpanon myötä operatiiviset tehtävät siirtyisivät palvelukeskuksiin ja asiantuntijapalvelujen merkitys kasvaa ja verkostomainen toimintatapa korostuu.



Henkilöstösuunnitelman käytäntöön saattamiseksi tarvittavia keinoja ovat suunnittelun kytkentä osaksi strategista suunnittelua sekä toiminnan suunnittelua ja raportointia. Henkilöstösuunnitelma sisältää henkilöstön määrällisen kehittämissuunnitelman, rekrytointisuunnitelman ja osaamisen kehittämisen suunnitelman. Suunnittelun ja raportoinnin kytkentäkohtia strategiseen suunnitteluun ja toiminnan suunnitteluun ovat:

*Henkilöstösuunnitelmien laadinta kytetään jatkuvaksi osaksi*

- laitoksen strategista suunnittelua ja
- vuotuista toiminnansuunnitteluprosessia.

*Toimintokohtainen henkilöstösuunnittelu linjataan:*

- toiminnan strategisiin tavoitteisiin
- osaksi vuotuista toiminnansuunnitteluprosessia ja
- nykytilan analysointia.

*Tavoitteet viedään yksilötasolle:*

- tulos- ja kehityskeskustelujen,
- koulutusohjelmien ja

- henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien ja urasuunnittelun kautta.

*Henkilöstösuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteuttamista ja käytäntöön saattamista seurataan:*

- laitoksen strategiaseminaareissa ja johtoryhmän kokouksissa
- osana toimintokohtaista tuloraportointikäytäntöä
- vuosittain henkilöstökertomuksen valmistamisen yhteydessä.

Tavoitteiden toteutumisen mittaamiseksi tullaan kehittämään henkilöstöbarometreja ja -mittareita.

*Henkilöstösuunnitelmasta tiedottaminen*

Henkilöstösuunnitelma jaetaan toiminoille ja yksiköille sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijoille ja työntekijöille ja päivitetään intranettiin. Suunnitelman valmistelua ja toteutumaa seurataan henkilöstölehden ja intranetin välityksellä sekä muun muassa henkilöstöhallinnon koulutuspäivillä.



Tuloskeskustelut ja -sopimukset joulutammikuu  
PJ / tulosityksiköiden johtajat  
Rajoitus ja rekrytointiluvat

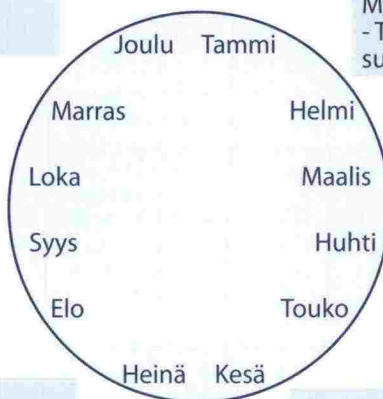
Tulosityksiköiden henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinta osana tulossuunnitelmia marras-joulukuu  
- Keskustelut tulosityksiköiden kanssa

Strategiaseminaari lokakuu

- Laitostason TTS-kauden tavoitteet, henkilöstösuunnitelman tarkistus  
- Tulosityksiköiden henkilöstösuunnitelmien laadintaohjeet osana tsuunnitelmien laadintaa

Tulosraportti tammi-kesäkuu

- Suunnitelmien alkuvuoden toteutumaraportti  
- MKL-jory käsittely, tarvittavat muutokset



- Laitostason henkilöstösuunnitelman ja koulutussuunnitelman koonti ja käsittely MKL-joryssä, tammikuu  
- Tulosityksiköiden edellisen vuoden suunnitelmien toteutumien vuosiraportointi

- Henkilöstökertomus, maaliskuu-huhtikuu

Strategiaseminaari kesäkuu

- Henkilöstösuunnitelman tarkentaminen strategiaan ja rahoituskehyksiin



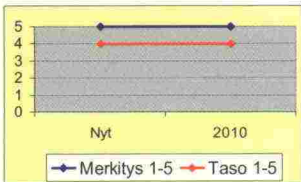
Henkilöstösuunnitelman laadinta ja seuranta		
Toimenpide	Aika	Käsittelytaho
<b>Linjaukset</b>	• neljännesvuosittain	• strategiaseminaarit
• henkilöstösuunnittelun linjaukset		
<b>Suunnitelmien laadinta</b>		• toiminnon johtaja
• henkilöstösuunnitelmien ja koulutussuunnitelmien laadinta	• marras-joulukuu	• lähiesimiehet
• henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ja urasuunnitelman laadinta	• helmi-maaliskuu	• koulutusvastaavat
<b>Hyväksyminen</b>	• marras-joulukuu	• johtokunta
• henkilöstösuunnitelman hyväksyminen		• pääjohtaja
• laitoksen koulutusohjelman hyväksyminen		• MKL-johtoryhmä
		• toimintojen johtoryhmät
		• yhteistyötoimikunta
<b>Toteutuman seuranta</b>		• pääjohtaja
• henkilöstösuunnitelman toteutuma	• vuosiraportit	• MKL-johtoryhmä
• koulutussuunnitelman toteutuma	• toimintojen johtoryhmät	• toimintojen johtoryhmät
		• toiminnon johtaja
• henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja urasuunnitelmat	• kehityskeskustelut	• lähiesimies
		• yhteistyötoimikunta



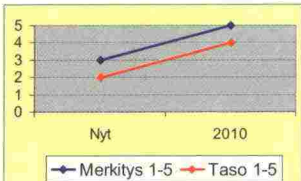
# 8. Liitteet

## Merenkululaitoksen keskeiset osaamisalueet

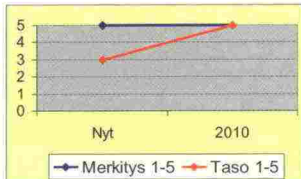
### 1. MERENKULUN SUBSTANSSIN TOIMINTOKOHTAINEN HALLINTA

Kuvaus	Laitoksen toimintojen edellyttämä erityisosaaminen: vesirakentaminen, telematiikka jne.									
Kehittämishaaste	Erityisosaamisen säilyttäminen, siirto ja kehittäminen toimintaympäristön muuttuessa. Osaamisen riittävyyden turvaaminen organisaatiomuutoksessa/-jakautumisessa. Osaamisen kehittäminen ulkoisten yhteistyötahojen ja sisäisen koulutuksen avulla.									
Vastuut	H-yksikkö: osaamisen kehittäjä koordinoi Toimintojen johtajat									
Merkitys ja osaamisen taso	 <table><tr><th>Aika</th><th>Merkitys 1-5</th><th>Taso 1-5</th></tr><tr><td>Nyt</td><td>5</td><td>4</td></tr><tr><td>2010</td><td>5</td><td>4</td></tr></table>	Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5	Nyt	5	4	2010	5	4
Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5								
Nyt	5	4								
2010	5	4								

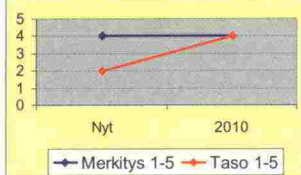
### 3. HANKINTAOSAAMINEN

Kuvaus	Hankintamenettelyjen, tarvittavien toimintatapojen sekä hankintoihin liittyvän kilpailuttamisen osaaminen. Hankintojen kokonaistaloudellisuuden ja laadun hallinta.									
Kehittämishaaste	Hankintaosaamisen parantaminen ja kehittäminen vastaamaan tulevaa tarvetta koulutuksen, pelisääntöjen selkiyttämisen ja erikoistumisen kautta. Markkinoiden käyttäytymisen ja markkinatoimijoiden tuntemus.									
Vastuut	T-yksikkö: Hankintapäällikkö, markkinoiden ymmärtämisen osalta kunkin toiminnon johtaja									
Merkitys ja osaamisen taso	 <table><tr><th>Aika</th><th>Merkitys 1-5</th><th>Taso 1-5</th></tr><tr><td>Nyt</td><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>2010</td><td>5</td><td>4</td></tr></table>	Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5	Nyt	3	2	2010	5	4
Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5								
Nyt	3	2								
2010	5	4								

### 2. MERENKULUN TURVALLISUUDEN HALLINTA

Kuvaus	Ymmärrys, kuinka eri toiminnot vaikuttavat merenkulun turvallisuuteen. Vaikuttavuuden ja sen todentamisen kehittäminen eri toiminnoissa ja tehtävissä sekä alan kansainvälisen kehityksen seuranta ja kehitykseen vaikuttaminen.									
Kehittämishaaste	Tunnistetaan tekijät, joilla on vaikutus merenkulun turvallisuuteen ja siihen liittyvät osaamistarpeet. Turvallisuusvaikutusten todentaminen ja mittaaminen.									
Vastuut	Strateginen hanke 2005 (pp. meriturvallisuusjohtaja)									
Merkitys ja osaamisen taso	 <table><tr><th>Aika</th><th>Merkitys 1-5</th><th>Taso 1-5</th></tr><tr><td>Nyt</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>2010</td><td>5</td><td>5</td></tr></table>	Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5	Nyt	5	3	2010	5	5
Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5								
Nyt	5	3								
2010	5	5								

### 4. JOHTAMINEN

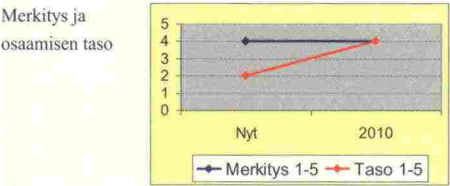
Kuvaus	Toiminnan sekä osaavan ja motivoituneen henkilöstön johtaminen ja kehittäminen. Johtamisosaaminen kattaa strategisen ja operatiivisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön sekä projekti- ja prosessijohtamisen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan strategista ajattelua ja suunnitteluperiaatteiden tuntemusta sekä organisaation muutoksen johtamista.									
Kehittämishaaste	Osaamisen kehittäminen valmennusohjelmien, ohjeistusten ja työkalujen avulla. Etenkin tuotannossa korostuu jatkossa operatiivinen johtaminen. Organisaatiomuutoksessa on strateginen johtaminen erityisen tärkeää. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu esimiestyö ja projektijohtaminen									
Vastuut	H-yksikkö: osaamisen kehittäjä, kehittäispäällikkö									
Merkitys ja osaamisen taso	 <table><thead><tr><th>Aika</th><th>Merkitys 1-5</th><th>Taso 1-5</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nyt</td><td>4</td><td>2</td></tr><tr><td>2010</td><td>4</td><td>4</td></tr></tbody></table>	Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5	Nyt	4	2	2010	4	4
Aika	Merkitys 1-5	Taso 1-5								
Nyt	4	2								
2010	4	4								

5. TIEDON HALLINTA

**Kuvaus** Kyky luoda, käyttää, ylläpitää ja kehittää MKL:n eri toimintojen tietovarantoja sekä kehittää sähköistä asiointia.

**Kehittämishaaste** Sähköisten asiointin, menetelmien ja telematiikan kehittäminen sekä tietovarantojen tehokas ja innovatiivinen hyödyntäminen

**Vastuut** T-yksikkö

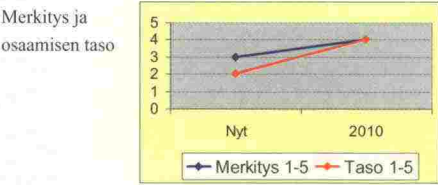


6. LIIKENNEVIRTOJEN HALLINTA

**Kuvaus** Liikennejärjestelmien, niiden roolien ja kehityksen ymmärtäminen. Toimintaympäristön muutosten seuranta ja vaikutusten analysointi suhteessa vesiliikenteeseen ja MKL:n toimintaan

**Kehittämishaaste** Toimintaympäristön muutosten, liikennevirtojen ja -ennusteiden järjestelmällinen seuranta ja systemaattinen analysointi. Yhteistyö väylähallinnon, keskeisten asiakkaiden ja tutkimuslaitosten kanssa

**Vastuut** H-yksikkö (ohjaus): T&K-koordinaattori (sisältö), kehittämispäällikkö (toimintamalli)

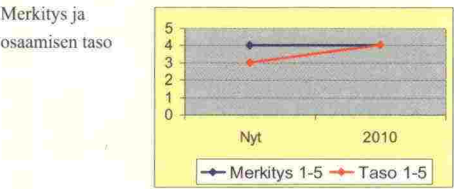


7. SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ JA VIESTINTÄ

**Kuvaus** Verkostoituminen ja sidosryhmiin vaikuttaminen. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän hallinta.

**Kehittämishaaste** Yhtenäisen ulkoisen ilmeen ja viestinnän käyttöönotto ja kehittäminen. Viestinnässä käytettävien keskeisten viestien määrittäminen.

**Vastuut** Valvonta- ja koordinoitivastuu: V-yksikkö

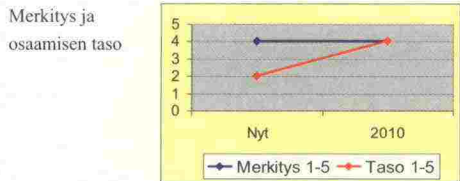


8. ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

**Kuvaus** Asiakkuusroolien sisäistäminen ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus ja tarpeisiin vastaaminen. Asiakaspalveluosaaminen ja sekä yhteistyökumppaneiden/sopimuskumppaneiden valinta ja hallinta.

**Kehittämishaaste** MKL:n asiakkuuksiin liittyvien yhtenäisten toimintatapojen ja välineiden kehittäminen ja käyttöönotto

**Vastuut** Projektoitava (kehittämis-päällikkö)

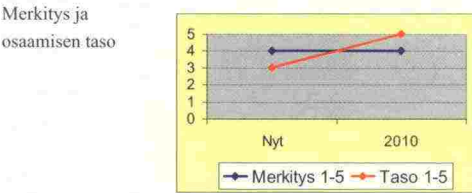


9. HALLINTOMENETTELYT

**Kuvaus** Toimintaa ohjaavien lakien ja säädösten sekä lupaprosessien tuntemus. Viranomaispäätösten ja lupaprosessien luonteen ja merkityksen ymmärtäminen. Kyky soveltaa hallinnollisia menettelyjä ja säädöksiä hyvän hallintotavan mukaisesti

**Kehittämishaaste** Hallinto-osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita

**Vastuut** Valvonta- ja koordinoitivastuu: H-yksikkö ja Merenkulun tukipalvelut





Toimintojen ja yksiköiden avainkyvykkydet

AVAINKYVYKKYYDET  
Väylänpito

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkydet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA - liikennejärjestelmän hallinta	Väyläinfrastruktuurin hallinta	5	5	5	5
	Logistiikan ja kuljetustarpeiden ymmärtäminen	4	4	3	3
	Vesiliikenteen yhteiskuntataloudellisen merkityksen hallinta	5	5	4	4
	Eri liikennemuotojen merkitys kuljetustaloudessa	2	2	2	3
	Vesiliikennevirtojen tuntemus	3	4	2	4
	Väylänpidon toimintaympäristön hallinta	5	5	5	5
	Vesiväyläverkoston infran hallinta	5	5	5	5
	Hankintamenetelmien hallinta ja kehittäminen	5	5	3	4
	Ympäristövaikutusten ja lupaprosessien hallinta	4	4	3	4
	Lainsäädännön tuntemus	4	4	3	4
	Väylänpidon vaikutus meriturvallisuuteen	4	4	5	5
	Väylänpidon teknisen prosessin hallinta	4	5	4	5
Arvoverkoston hallinta	Asiakkuuksien hallinta				
	Sidosryhmäyhteistyön hallinta				
	Hankintojen hallinta				
	Palvelukokonaisuuksien hallinta ja laadunhallinta				
	Markkinoiden tuntemus				
	Kansainvälinen yhteistyö				
	Kustannustietoisuus				
	Kilpailun avaaminen				
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Väylänpidon tietorekisterien hallinta ja kehittäminen				
	Tieto- ja valvontajärjestelmien hyödyntäminen ja kehittäminen				
	Tietoturva ja -suoja				
	Suunnittelu- ja tiedonsiirtojärjestelmien tuntemus				
Johtamisen hallinta	Strateginen johtaminen				
	Henkilöstön johtaminen ja esimiestyö				
	Prosessijohtaminen				
	Toiminnan suunnittelu ja johtaminen				
	Asiantuntijajohtaminen				
	Operatiivinen johtaminen				
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Alan lainsäädännön tuntemus				
	Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn tuntemus ja soveltaminen				
	Hallinnon rakenteiden ja toiminnan tuntemus				
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	Kansainvälisen kehityksen seuranta				
	Kehitysnäkymien ymmärtäminen				
	Reagointikyky muutoksiin				
Johtopäätökset					
Nousussa	Laskussa				
Palvelukokonaisuuksien hallinta ja laadunhallinta					
Ympäristövaikutusten ja lupaprosessien hallinta					
Asiantuntijajohtaminen	Operatiivinen johtaminen				
		Väliaikaisesti tärkeitä			
		Kilpailun avaaminen			

AVAIKYYVYKKYYDET

Merikartoitus

Osa-alue	Toiminnon avaiikyvykkydet	Kyvykkyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA	- liikennejärjestelmän hallinta				
	Vesiliikenteen tarpeiden hallinta				
	- vesiliikenteen muutosten seuranta ja vaikutus merikartoitukseen				
	Meriturvallisuus				
	Merikartoituksen substanssin hallinta				
	Merikartoituksen vaikutus meriturvallisuuteen				
	( mm. navigointiturvallisuus)				
	Väylänpidon tuntemus				
	Meriliikenteenohjausjärjestelmien tuntemus				
	Merenkulun tuntemus kaiken tyyppisen alusliikenteen kannalta				
	Talvimerenkulun erityistarpeiden tuntemus				
	Sotilasmerenkulun tarpeiden tuntemus				
Arvoverkoston hallinta	Käyttäjä- (asiakas)tarpeiden tunnistaminen				
	Valtakunnalliset palvelutasomäärityt				
	Virallisten merikarttamarkkinoiden hallinta				
	hankintamenettelyjen hallinta				
	Kansainvälinen yhteistyö (IHO, IMO)				
	Vaikuttaminen kansainväliseen normistoon				
	Merellisen ympäristön suojelun hallinta (HELCOM)				
	Sidosryhmäyhteistyö (mm. yhteistyö- ja sopimuskumppanit)				
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Merikartoitustietojen ja -rekisterien hallinta				
	kartografinen ja karttatekninen osaaminen				
	paikkatietoaineistojen tuntemus				
	paikkatietojärjestelmäosaaminen				
	Tietoturva ja -turvallisuusmääräykset				
Johtamisen hallinta	Strateginen johtaminen				
	operatiivisen toiminnan suunnittelu ja johtaminen				
	ihmisten johtaminen ja esimiestyö				
	Tietojärjestelmäprojektijohtaminen				
	Prosessihallinta				
	Laadun hallinta				
	Riskienhallinta				
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Valtionhallinnon rakenteiden ja toiminnan tuntemus				
	hyvän hallintotavan ja hallintomenettelyn tuntemus				
	lainsäädännön tuntemus				
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	Kansallinen kartoitusyhteistyö				

Johtopäätökset

Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
Sidosryhmäyhteistyö	Kartan käsinpiirtämiseen liittyvät taidot (eroon samalla yksittäisten	
Merikartoitustietojen hallinta		
Tilaaosaaminen		



AVAINKYVYKKYYDET  
Meriturvallisuus

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkyudet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA	Alusturvallisuus	5	5	4	5
	Miehitysasioiden ja laiväen pätevyysasioiden tuntemus (koulutus ja lainsäädäntö)	4	5	4	5
	Alan lainsäädännön hallinta	5	5	4	5
	Laitoksen tehtävien hallinta	3	3	3	3
	Säädösvalmistelu	3	4	3	4
	tarkastus- ja katsastustoiminnan tuntemus (toimintamallit ja lainsäädäntö)	4	5	3	5
	PSC/ISPS (toimintamallit ja lainsäädäntö)	4	5	3	5
Arvoverkoston hallinta	merellisen ympäristönsuojelun lainsäädännön tuntemus	4	5	3	5
	Asiakkuuksien hallinta	4	5	3	4
	Palveluiden suunnittelu	4	5	3	5
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Käytettävien tietojärjestelmien tuntemus ja hallinta	3	4	3	4
	Tietosuojan ja -turvan hallinta	3	4	3	4
Johtamisen hallinta	Henkilöstön kehittäminen ja esimiestyö	4	5	3	5
	Projektijohtaminen	3	4	3	4
	Prosessijohtaminen	3	4	3	4
	Toiminnan suunnittelu ja johtaminen	3	5	3	5
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Valtionhallinnon rakenteiden ja toiminnan tuntemus	3	3	3	3
	Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn tuntemus	4	4	3	4
Toiminnon muut kriittiset kyvykkyudet	Kansainvälisen yhteistyön tunteminen ja osallistuminen	4	5	4	5

Johtopäätökset

Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
Kansainvälisistä määräyksistä johtuva velvoitteiden toteuttaminen vaatii osaavaa henkilökuntaa. (ISPS/STCW auditointi)	Painopisteen siirtyminen pois pienalusten katsatus- ja tarkastustoiminnasta	Lyhyellä aikavälillä saadut lainsäädäntöön liittyvät toimeksiannot
Johtamisen hallinnan kehittäminen		

AVAINKYVYKKYYDET

Meriliikenteen ohjaus (Luotsauksen hallinto, VTS, Rannikkoradiotoiminto)

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkydet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA - liikennejärjestelmän hallinta	Liikenteen infrastruktuurin tuntemus (Tie, Rautatie, Väylät, ilmailu)	3	3	3	3
	Logistiikan, liikennevirrat tuntemus	3	3	3	3
	Meriliikenneohjausjärjestelmien tuntemus ja hallinta	5	5	4	5
	Meriliikenteen vaikutusten tuntemus, ympäristövaikutukset...	4	4	3	4
	Meriliikennevirtojen tuntemus	5	5	3	4
- merenkulun substanssin hallinta	Liikenteenohjausjärjestelmän vaikutusten ymmärtäminen	5	5	3	5
	Telematiikan hallinta	5	5	3	5
	Väylien ja niiden erityispiirteiden tuntemus	4	4	3	4
	Alustuntemus	3	3	3	3
	Lainsäädännön tuntemus	5	5	4	5
Arvoverkoston hallinta	Asiakkuuksien hallinta	4	4	3	4
	Viranomaisyhteistyö	4	4	4	4
	Hankintojen hallinta	4	4	3	4
	Palveluiden ja laadun hallinta	4	4	3	4
	Kansainvälinen yhteistyö	4	4	4	4
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Tiedon hallinta	4	4	3	5
	Teknisten järjestelmien hallinta	4	4	3	4
	Tietoturvallisuuden ja -turvan hallinta	4	4	2	4
	Tietojärjestelmien hyödyntäminen	4	5	3	4
Johtamisen hallinta	Strateginen johtaminen	4	4	3	4
	Operatiivinen johtaminen ja esimiestyö	4	4	3	4
	Henkilöstösuunnittelu	4	4	2	4
	Projektijohtaminen	2	2	2	2
	Prosessijohtaminen	3	3	3	3
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Alan lainsäädännön tuntemus	3	3	3	3
	Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn tuntemus	3	3	3	3
	Valtionhallinnon rakenteiden ja toiminnan tuntemus	2	2	2	2
	Laitoksen organisaation tuntemus	3	3	3	3
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	Toiminnan kehittäminen	5	5	3	5
	Kansainvälisen kehityksen seuranta	5	5	4	5
	Laatujärjestelmän tuntemus	3	3	3	3

Johtopäätökset

Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
----------	----------	-------------------------



AVAINKYVYKKYYDET  
Talvimerenkulku

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkyudet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA  - liikennejärjestelmän hallinta	<b>Liikenteen infrastruktuurin hallinta</b> (Talviliikenteen häiriötön kulku, liikennerajoitukset, murtajat )	5	5	4	5
	Liikennevälineet,( talviliikenteen aluskalusto, kannustus sen kehittämiseen ).	4	4	3	4
	Liikennekäyttäytyminen ja logistiikka ( alus- ja tavaravirtojen kasvu, ennustemallit ja vaikutukset jäänmurtajien lukumäärään, huoltovarmuus kriisitilanteissa )	4	5	3	4
	- merenkulun substanssin hallinta	4	5	4	5
Arvoverkoston hallinta	Liikennetekniikka ja -ohjaus (telemaattisten meriliikennejärjestelmien hallinta ja hyödyntäminen )	4	5	4	5
	<b>Liikenneturvallisuuden hallinta</b> (talviliikennereitit, öljy- ja kemikaalikuljetukset, aluskannan tekninen taso )	4	5	4	5
	Liikennetalous ( jm- palvelujen maksujen suuruus, maksujen oikea kohdentaminen, väylämaksut )	4	5	2	4
	Asiakkaisuuksien hallinta ( tarpeet, kontaktit, asiak. tutkim.)	4	5	3	4
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Palveluiden suunnittelu (resurssit, laadunvalvonta )	4	5	3	5
	Markkinoiden hallinta( kontaktit teollisuuteen, rahtaajiin jne..)	4	5	3	5
	<b>Hankintojen hallinta</b> ( tilaajaosaaminen, rahtaus sopimukset )	5	5	3	5
	Kansainvälisen yhteistyön osaaminen	5	5	4	5
Johtamisen hallinta	Tiedon hallinta (rekisterit, telemaattiset järjestelmät ja niiden hyödyntäminen )	4	5	3	5
	Strateginen johtaminen ( toiminnan suunnittelu, vaihtoehdot muuttuvissa tilanteissa )	5	5	4	5
	Operatiivisen toiminnan suunnittelu ja johtaminen (eri toimijoiden yhteistyö )	5	5	4	5
	Projektijohtaminen ( kansall.- ja kansainväliset projektit)	4	4	3	4
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Valtionhallinnon rakenteiden ja toiminnan tuntemus ( merenkulun lait ja säädökset, hallinnollisten menett.tuntemus )	3	4	3	4
	<b>Toiminnon muut kriittiset kyvykkyudet</b>	4	5	3	5
	Telemaattisten liikennejärjestelmien kehittäminen	4	5	3	5
	Kilpailun avaamisen ja markkinoiden hallinta ( konsulttityöt - laajemmat markkinatutkimukset )	5	5	3	5

Johtopäätökset

Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
Liikenteen infrastruktuurin hallinta		
Hankintojen hallinta		
Strategisen johtamisen hallinta		

AVAINKYVYKKYYDET  
Yhteysalusliikenne

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkydet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA - liikennejärjestelmän hallinta	Lainsäädännön tuntemus ja soveltaminen	3	3	3	4
	Hankintojen hallinta	5	5	3	4
	Markkinoiden tuntemus (=pääosin rahtausmarkkinat)	5	5	3	5
	Taloulosaaminen	4	5	3	4
	Liikenteen järjestelyjen osaaminen	4	4	3	5
- merenkulun substanssin hallinta	Rahtausosaaminen	5	5	3	5
	Laatusystematiikka	3	4	3	5
	Markkinoiden hallinta	5	5	3	5
Arvoverkoston hallinta	Asiakkuuden hallinta (etenkin sis.asiakkaat)	3	5	3	5
	Viranomais- ja muu yhteistyö	3	4	3	5
	Palveluiden suunnittelu	5	5	3	5
	Laatuosaaminen	4	5	3	5
	Asiakkuuden hallinta/ulkoiset	5	5	3	5
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Tiedon sisällön hallinta ja käsittely	3	3	3	4
Johtamisen hallinta	Prosessijohtaminen	3	3	3	4
	Johtaminen	3	3	3	4
	Motivointi ja ohjaus	3	3	3	4
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Laitostasoinen ohjeistus ja ohjaus	3	4	3	5
	Vastuut määritelty = Laitoksen sisäinen hallinto-osaaminen				
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	Prosessikuvaukset	3	3	3	5
	Laatujärjestelmä	3	3	3	5

Johtopäätökset

Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
Kilpailuttaminen, hankinta		



AVAINKYVYKKYYDET  
Sisäinen tuotanto

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkyudet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA					
- liikennejärjestelmän hallinta	Vesiliikenteen merkityksen ja väyläinfrastruktuurin hallinta (miksi ollaan olemassa)	2	2	2	2
	Liikennekäyttäytymisen ja logistiikan hallinta	2	2	2	2
	Vesialueiden käyttötärpeiden tuntemus	2	2	2	2
	Kansainvälisen kehityksen ymmärtäminen	2	2	2	2
	Toimialan yritysten tuntemus (toimijat, palvelut, hinnoittelu)	3	4	3	4
- merenkulun substanssin hallinta	Maa- ja vesirakennustekniikan hallinta	4	4	4	4
	Liikenteenohjausjärjestelmien tuntemus	2	2	2	2
	Liikenneturvallisuus (sekä väylänpidon/merkartoituksen rooli)	4	3	4	3
	Suunnittelu ja rakentamisprosessien hallinta	4	4	4	4
	Merenmittaus- ja kartantuotannon hallinta	5	5	5	5
	Automaatiotekniikan hallinta	5	4	5	4
	Kunnossapitoprosessien hallinta	4	5	4	5
	Väylien ja kanavien ylläpidon hallinta	4	5	4	5
- tuotannon toimialan hallinta	Seminaarissa tehty ehdotus, jossa tähän tuotannon toimialan substanssiin liittyvät avainkyvykkyudet, jotka tulevat korostumaan sisäisen tuotannon mahdollisesti eriytyessä	2	4	2	4
	Toimialalla olevien kilpailijoiden tuntemus	2	4	2	4
Arvoverkoston hallinta	Liiketoiminta				
	Asiakkuuksien hallinta (ml myynti ja markkinointi)	2	4	2	4
	Palveluiden suunnittelu (ml tuotteistaminen, hinnoittelu)	2	5	2	5
	Hankintojen hallinta (alihankkijat- tavara ja palvelut)	4	4	4	4
	Väylänpidon ja merikartoituksen palveluiden markkinoiden tuntemus (esim. asiakas, kilpailu, hinnat)	3	5	3	5
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Laadun hallinta	3	4	3	4
	Tiedon sisällön, merkityksen ja palveluiden hallinta (=tiedon hallinta)	3	3	3	3
	Tietoteknologian hallinta	2	3	2	3
Johtamisen hallinta	Tietosuoja ja -turva	2	3	2	3
	Operatiivisen toiminnan johtaminen ja hallinta*	3	4	3	4
	Strateginen johtaminen*	3	4	3	4
	henkilöstön johtaminen ja esimiestyö*	3	4	3	4
	Projektijohtaminen	3	4	3	4
	Prosessijohtaminen	2	3	2	3
	Osaamisen johtaminen	3	4	3	4
	Kustannustietoisuus/kustannusten hallinta	2	4	2	4
Hyvän hallintotavan varmistaminen	(* johtaminen muodostaa yhdessä yhden tärkeän kokonaisuuden)				
	Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn tuntemus	3	3	3	3
	Valtionhallinnon toiminnan ja rakenteiden tuntemus	3	2	3	2
Toiminnon muut kriittiset kyvykkyudet	Toimintaa ohjaavien lakien ja säädösten tuntemus (ml. kansainväliset lait, kilpailu/hankinta)	3	3	3	3
	Erityisasiantuntemuksen ylläpito (kanava-automaatio, merenkulun turvalaitteet, arktinen meritekniikka, mittausmekanologia, mittauskaluston ylläpito...)	4	5	4	5

Johtopäätökset		
Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
Tekniikan hallinta (vesirakennus, merikartoitus)	Perinteisten merimerkkien tarve ja käytötapa-->	Tiedonhallinta, teettää paljon työtä
Palveluiden suunnittelu	Tekniset tukipalvelut (suoraviivaistettava ja sopeutettava)	Osaamisen johtaminen, merkitys tärkeä läheikoina kun mittavaa koulutusta uusista rooleista ja tehtävistä
Laadunhallinta (sis kustannus)	Navi (kertaluonteinen kehittämishanke)	
Johtaminen osa-alueineen		
Asiakkuuksien hallinta (aikaa myöten, lähtökohta palveluiden suunnittelussa)		

AVAINKYVYKKYYDET  
Ohjaus ja kehittäminen

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkyudet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA - liikennejärjestelmän hallinta	MKL:n substanssi * Liikenteen infrastruktuuri * Liikennekäyttäytyminen ja logistiikka * Telematiikka & ICT:n hyödyntäminen * Liikennevälineet * Turvallisuuskysymykset * Ympäristökysymykset * MKL:n ja alan muiden toimijoiden prosessit		3	2	3
- merenkulun substanssin hallinta					
Arvoverkoston hallinta	Asiakashallinta		2	2	3
	Markkinoiden hallinta		2	1	4
	Kehitystyön keskeisten sidosryhmien hallinta / verkostoituminen		5	2	4
	* tutkimusyhteisöt				
	* alan toimijat ja järjestöt				
	* kaupallisten palveluiden tarjoajat / konsultit				
	Hallinnonalan verkostoituminen, vaikuttaminen		5	3	5
	MKL:n sisäinen verkottuminen		5	3	5
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Tiedon hallinta		4	3	4
	* tarpeet				
	* analysointi				
	* hyödyntäminen				
	Telematiikka & ICT:n hyödyntäminen		3	2	3
Johtamisen hallinta	Strateginen johtaminen		4	3	4
	Henkilöstön johtaminen		3	3	3
	Projektijohtaminen		4	3	4
	Prosessijohtaminen		4	3	4
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Päätöksenteon periaatteiden hallinta		5	3	4
	Suunnitteluasiakirjojen hallinta		5	3	4
Toiminnon muut kriittiset kyvykkyudet	Palveluiden (esim. konsulttiselvitykset) ostaminen ja hyödyntäminen		3	3	3
	Projektiosaaminen ja -hallinta		4	3	4
	Toiminta-, laatu- ja ympäristöjärjestelmä		5	3	4
	* laatu- ja ympäristöjärjestelmäosaaminen				
	* ympäristöosaaminen				
	Tutkimukset ja mittarit		5	3	4
	* hallinta ja hyödyntäminen				
	Strategiatyön ja sen menetelmien osaaminen		5	3	4
	Viestintä ja (sisäinen) markkinointi		3	2	2
	Toimintaympäristön analysointi		4	3	4
Johtopäätökset					
Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä			
Toiminto on vasta muodostumassa eli tästä näkökulmasta avainkyvykkyudet ovat kaikki nousussa		Toiminta-, laatu- ja ympäristöjärjestelmään ja sen rakentamiseen liittyvät kyvykkyudet ovat keskeisimpiä rakennusvaiheessa, tämän jälkeen järjestelmän ylläpitoa			



AVAIKYYKKYYDET

Henkilöstöhallinto

Osa-alue	Toiminnon avaiikykykydet	Kyvykykyden tärkeys (1-5)		Kyvykykyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA - liikennejärjestelmän hallinta	Liikennejärjestelmän tuntemus	1	2	2	2
	Väylävirastojen henkilöstön ja osaamisen tuntemus	1	2	1	2
- merenkulun substanssin hallinta	Organisaation ja palvelujen tuntemus	2	2	2	3
	Toiminto-osaaminen	2	2	2	3
Arvoverkoston hallinta	Omistajasuhteet ja omistajan tavoitteiden tuntemus	2	3	2	3
	Markkinatuntemus	2	3	2	3
	Hankinta- ja tilaajaosaaminen	2	3	2	3
	Hyvä henkilöstön tuntemus, organisaatiomittaukset	3	4	2	4
	Hyvä työmenetelmien tuntemus	3	3	2	2
	lainsäädännön tuntemus (työsuojelu, työterveyshuolto, eläke)	3	4	3	3
	yhteistyökyvyt	2	3	2	3
	verkostoyhteistyökyvyt	1	3	1	3
	Hyvä yhteistyö ammattijärjestöjen ja henkilöstön kanssa	2	3	2	3
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Tietosuojaa	2	2	1	2
	Sähköinen asiointi	2	3	1	3
	Sähköisten henkilöstöjärjestelmien hyödyntäminen	2	4	1	4
	Tietojärjestelmien tuntemus ja hallinta	3	3	2	3
Johtamisen hallinta	Toiminnan suunnittelu-, kehittämis- ja seurantaosaaminen	2	2	2	3
	Muutoksen johtaminen	2	2	2	2
	Henkilöstöjohtaminen, (resurssien suunnittelu)	2	3	2	3
	Ikäjohtaminen	3	3	1	3
	Laatujohtaminen	2	3	1	3
	Strateginen johtamistapa ja kyvykykyys ennakoita tulevaa	2	3	2	3
	Vaikuttamis-, - esintymis- ja neuvottelutaidot	2	3	2	3
	Lähiesimiestoiminta	2	4	2	4
	• tavoitteiden asetannan ja kehityskeskustelujen käynnin hallinta	2	2	2	3
	• ongelmien ratkaisuosaaaminen	2	2	2	3
	• kokousten pitämisen hallinta	2	2	2	3
	• viestintäosaaminen	2	2	2	3
	Tiimiosaaminen	2	2	2	3
	• tiimisopimusten ja porukkasopimusten hallinta	2	2	2	3
	• tiimityön käsitteet ja menettelyt	2	2	2	3
	Projektitöön hallinta	2	2	1	3
	Prosessiosaaminen	1	3	1	3
	Yhteisten toimintatapojen läpivienti	1	3	2	3
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn tuntemus	2	2	3	3
	Lainvalmisteluosaaminen	2	2	2	3
	Valtionhallinnon toimintaperiaatteiden tuntemus	2	2	2	2
	Oman hallinnonalan lainsäädännön ja ohjeiden tuntemus	2	2	2	3
Toiminnon muut kriittiset kyvykykydet	Henkilöstöhallinnon osaaminen	2	3	2	4
	• HR-osaaminen	2	3	2	4
	• valtion henkilöstöhallinnon menettelytapojen tuntemus	2	3	3	3
	• TES/VES -asioiden hallinta	3	3	3	3
	• palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien tuntemus	2	3	2	3
	Osaamisen kehittämiseen liittyvä osaaminen	2	4	1	4
	Rekrytointiosaaminen	2	4	2	4
	Henkilöstöanalyysien hallinta	2	3	2	4
	Asiakaspalveluosaaaminen	2	2	2	2
	Neuvottelutaito				

Johtopäätökset

Nousussa Sähköisten henkilöstöjärjestelmien hyödyntäminen Osaamisen kehittämiseen liittyvä osaaminen Rekrytointiosaaminen HR-osaaminen Henkilöstöanalyysien hallinta Sähköinen asiointi verkostoyhteistyökyvyt	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä Laatujohtaminen Projektitöön hallinta Prosessiosaaminen Yhteisten toimintatapojen läpivienti Hyvä henkilöstön tuntemus, organisaatiomittaukset Omistajasuhteet ja omistajan tavoitteiden tuntemus
---	----------	---

AVAINKYVYKKYYDET  
Hallintopalvelut

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkydet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
<b>TOIMIALAN HALLINTA</b>					
- liikennejärjestelmän hallinta	Liikennejärjestelmien perustietämys	2	2	2	3
- merenkulun substanssin hallinta	Laitoksen tehtävien tuntemus	2	3	2	3
<b>Arvoverkoston hallinta</b>	<b>Asiakkuuden hallinta (asiakaspalvelu, etenkin sis.asiakkaat)</b>	3	4	2	4
	Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen	3	3	2	3
	Tarvittavien palveluiden hallinta Mitä tehdään itse, mitä ei)	3	3	2	4
	<b>Palvelujen hankintojen hallinta</b>	3	4	2	4
	Yhteistyökyky	3	3	3	4
<b>Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta</b>	<b>Sähköisten menetelmien hyödyntäminen</b>	3	4	2	3
	Tiedon määrän hallinta ja hyväksikäytön kehittäminen	3	3	2	3
	<b>Tiedon sisällön hallinta (erit.kiinteistö- ja isännöintipalvelut)</b>	2	4	2	4
	Kielitaidon hallinta	4	4	4	4
<b>Johtamisen hallinta</b>	<b>Muutoksen johtaminen ja koordinointi</b>	3	3	2	3
	Henkilöjohtaminen ja kannustaminen, motivointi	3	3	2	3
	Työtapojen ja menetelmien kehittäminen	3	3	3	3
	Resurssien hallinta	3	3	2	3
<b>Hyvän hallintotavan varmistaminen</b>	<b>Hyvän hallintotavan tuntemus</b>	3	3	3	3
	valtionhallinnon toimintaperiaatteiden tuntemus	2	3	2	3
<b>Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet</b>	<b>Ulkoisten palvelujen tarjoajien tuntemus</b>	2	4	1	3
	Kustannustehokkaiden vaihtoehtojen valinta (kilpailuttaminen)	2	4	1	3
	Tiimityöosaaminen	3	2	2	3

Johtopäätökset

<b>Nousussa</b>	<b>Laskussa</b>	<b>Väliaikaisesti tärkeitä</b>
Kilpailuttaminen, hankinta	Palvelujen oma tuottaminen	Toimitila- ja kiinteistöasiat



AVAINKYVYKKYYDET  
Tietohallinto

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkyudet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
<b>TOIMIALAN HALLINTA</b> - liikennejärjestelmän hallinta - merenkulun substanssin hallinta	<b>- liikennejärjestelmän hallinta</b> - merenkulun substanssin hallinta	1	3	1	3
		4	5	3	4
<b>Arvoverkoston hallinta</b>	- asiakkuuden hallinta	2	4	2	4
	- palveluiden hallinta	3	4	2	4
	- palveluiden tekninen suunnittelu	3	4	3	4
	- palveluiden hankinta	2	4	2	4
	- markkinoiden tuntemus (ICT-sektori)	3	4	2	3
<b>Tiedon ja tietovarantojen &amp; IT:n hallinta</b> - tiedon hallinta	- tietoinfrastruktuurin hallinta (kokonaisuus)	5	5	3	4
	- sovellusten ja ohjelmien hallinta	3	4	2	3
	- järjestelmien ja toimistoautomaation hallinta	4	3	2	3
	- työasemien ja oheislaitteiden hallinta	4	2	2	3
	- tietoliikenteen ja teletekniikan hallinta	4	4	3	3
	- tietopalveluiden ja asiakirjahallinnon hallinta	4	4	4	4
	- tietoturvallisuuden hallinta	2	4	2	4
<b>Johtamisen hallinta</b>	- strateginen johtaminen	1	3	1	3
	- operatiivinen johtaminen	2	3	1	3
	- tiimien johtaminen	2	3	1	3
	- henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö	2	3	2	3
<b>Hyvän hallintotavan varmistaminen</b>	- hankintojen hallinta	2	3	2	3
<b>Toiminnon muut kriittiset kyvykkyudet</b>	- tiimityöosaaminen	2	4	1	3
	- asiakaspalveluosaaminen	2	4	1	3
	- yhteistyötaidot	3	4	2	3
	- projektityöosaaminen	2	4	1	3
	- kyky seurata alan nopeaa teknistä kehitystä	3	3	3	3
	- viestintä- ja tiedotusosaaminen	2	3	2	3

Johtopäätökset

<b>Nousussa</b> - liikennejärjestelmän hallinta - merenkulun substanssin hallinta - sovellusten ja ohjelmien hallinta - tietoturvallisuuden hallinta - asiakkuuden hallinta - palveluiden hallinta - palveluiden tekninen suunnittelu - palveluiden hankinta - markkinoiden tuntemus (ICT-sektori) - strateginen johtaminen - operatiivinen johtaminen - tiimien johtaminen - henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö - hankintojen hallinta - asiakaspalveluosaaminen - yhteistyötaidot - projektityöosaaminen - viestintä- ja tiedotusosaaminen	<b>Laskussa</b> - järjestelmien ja toimistoautomaation hallinta - työasemien ja oheislaitteiden hallinta	<b>Väliaikaisesti tärkeitä</b> - Tiimityöosaaminen
--	--	---

AVAIKYYKKYYDET

Merenkulun tukipalvelut

Osa-alue	Toiminnon avaiikykykydet	Kyvykyyden tärkeys (1-5)		Kyvykyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA	tarpeelsten tietojen ja välineiden tuottaminen	4	5	4	5
- liikennejärjestelmän hallinta	vastattava sidosryhmien tarpeisiin	5	5	4	5
- merenkulun substanssin hallinta	hoidettava tehtävänsä ripeästi ja oikein	5	5	4	5
Arvoverkoston hallinta	sähköisen asioinnin ja verkkopalveluiden kehittäminen	4	5	3	5
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	yksikkö kehittää tietotekniikan käyttöä toiminnassaan				
Johtamisen hallinta	tehtäväkuvat ja toimenkuvaukset sekä kehityskeskustelu ja tavoitteiden asettaminen motivoivat työntekijää	5	5	2	3
	mielenkiintoiset tehtäväkokonaisuudet	5	5	2	3
Hyvän hallintotavan varmistaminen	tehtäväjakojen selkiyttäminen	4	5	2	3
	päätösvalan selkeä delegointi	3	5	2	3
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	oikea henkilöressurssien hallinta	3	5	2	3

Johtopäätökset

Nousussa sähköinen palvelu mielekkäiden tehtävien muodostaminen toiminnan organisointi	Laskussa substanssitehtävät	Väliaikaisesti tärkeitä
---	--------------------------------	-------------------------

AVAIKYYKKYYDET

Taloushallinto

Osa-alue	Toiminnon avaiikykykydet	Kyvykyyden tärkeys (1-5)		Kyvykyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nykytila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA					
- liikennejärjestelmän hallinta					
- merenkulun substanssin hallinta	Subtanssitoiminnan tuntemus ja ymmärtäminen	4	4	1	2
Arvoverkoston hallinta	Asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja ymmärtäminen - toimiva vuorovaikutus	4	5	1	3
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Sähköisten menetelmien hyödyntäminen	4	5	1	3
	Tietosisällön hallinta	4	5	1	3
Johtamisen hallinta	Toiminnan ohjausta tukevien palvelujen hallinta ja kehittäminen (suunnittelu, sisäinen laskenta, johdon raportointi)	5	5	2	4
	Osaamisen hallinta ja osaamisen nosto hlöstön vaihtuessa	4	5	1	3
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Talouteen liittyvän lainsäädännön ja määräysten ja niiden muutosten hallinta.	5	5	3	4
	Kokonaisuuden hahmotus ja koko mekanismin ymmärtäminen.	4	4	2	3
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	Subtanssitoiminnan ja organisaation jatkuviin muutoksiin vastaaminen	4	4	1	3

Johtopäätökset

Nousussa Sähköisten menetelmien hyödyntäminen,osaaminen Toiminnan ohjausta tukevien palveluiden hallinta ja kehittäminen Asiakaspalveluosaaminen	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä  Muutoksen johtaminen, tukeminen  ""Yhteisen sävelen löytäminen" Tiimityöosaaminen
---	----------	---



Merenkulkulaitoksen vakinaisen henkilöstön määrän (htv) mitoitus toiminnoittain  
2004–2010

Valtakunnallisten toimintojen henkilöstönmäärän kehitys 2005–2010

Toiminnot	2004	2005				2006				2007			
	Tilanne 31.12	Poistuma	Rekryt oinnit	Muutos	Tilanne 31.12	Poistuma	Rekryt oinnit	Muutos	Tilanne 31.12	Poistuma	Rekryt oinnit	Muutos	Tilanne 31.12
Väylänpito tilaaja	57,4	0	3	3	60,4	3,6	3	0,6	59,8	3,3	1	-2,3	57,6
Merikartoitus tilaaja	41	0	0	0	41	1	1	0	41	0	0	0	41
Sisäinen tuotanto	350,8	-12	7	-5	345,8	8,7	4	-4,7	341,1	12	7	-5	336,1
Meriliikenteen ohjaus	102,5	2	2	0	102,5	2	3	0	101,5	3	3,5	0,5	101
Talvimerenkulku	3			0	3		1	1	4			0	4
Meriturvallisuus	84	-5	4	9	86	-2	4	-2	87	-5	6	-1	88
Yhteysalusliikenne	3			0	3		1	1	4			0	4
YHTEENSÄ	638,7	-15	16	7	641,7	13,3	17	-4,1	638,4	13,3	17,5	-7,8	631,7

Toiminnot	2007	2008				2009				2010			
	Tilanne 31.12	Poistuma	Rekryt oinnit	Muutos	Tilanne 31.12	Poistuma	Rekryt oinnit	Muutos	Tilanne 31.12	Poistuma	Rekryt oinnit	Muutos	Tilanne 31.12
Väylänpito tilaaja	57,6	1	0	-1,6	56,5	2	2	0	56,5	3	1	-2	54,5
Merikartoitus tilaaja	41	0	0	0	41	4	3	-1	40	3	3	0	40
Sisäinen tuotanto	336,1	10,1	5	-6,6	332	12,7	5	7,7	324,3	11,2	6	4,2	319,1
Meriliikenteen ohjaus	101	-2	4	-0,5	100,5	2	2	0	100,5	2,5	3	0	101
Talvimerenkulku	4			0	4	1	2	1	5			0	5
Meriturvallisuus	88	-4	5	1	89	-4	4	0	89	2	2	0	89

Tukipalvelujen henkilöstön määrän kehitys 2005–2010

Tukipalvelujen vakinaisen henkilöstö																				
	Lähtö-tilanne 1.1.2005	2005			2006			2007			2008			2009			2010			
Yksiköt		poistuma	lisätarve	tilanne 31.12.05	poistuma	lisätarve	tilanne 31.12.06	poistuma	lisätarve	tilanne 31.12.07	poistuma	lisätarve	tilanne 31.12.08	poistuma	lisätarve	tilanne 31.12.09	poistuma	lisätarve	tilanne 31.12.10	
Päajoht.+esikunta	3,6	1	0	2,6	1,6	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	
Viestintä	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	
Sisäinen tarkastus	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	1	0	1	
Henk. ja hall. yksikkö	26,6	2	0	24,6	0	0	24,6	1	0	23,6	2	0	21,6	1	0	20,6	1	0	19,6	
Talousyksikkö	19,6	1	0	18,6	2	0	16,6	1	0	15,6	0	0	15,6	1	0	14,6	1	0	13,6	
Tietohallinto	20	0	0	20	0	0	20	0	0	20	1	0	19	1	0	18	0	0	18	
Merenkulun tp	16	1	0	15	0	0	15	0	0	15	0	0	15	0	0	15	2	0	13	
SLMP	9	0	0	9	2	0	7	0	0	7	0	0	7	0	0	7	1	0	6	
SMMP	10	0	0	10	0	0	10	0	0	10	1	0	9	1	0	8	1	0	7	
PLMP	6,5	0	0	6,5	0	0	6,5	0	0	6,5	0	0	6,5	1	0	5,5	1	0	4,5	
JSMP	13	0	0	13	1	0	12	0	0	12	0	0	12	0	0	12	1	0	11	
Vakinaiset yht.	131	5	0	126	7	0	120	2	0	118	4	0	114	5	0	109	9	0	100	

Väylänpidon tilaajaviranomaisen henkilöstön määrän kehitys 2005–2010

Väylänpidon henkilöstösuunnitelma (vakainainen henkilöstö, henkilömäärä htv, 2005 - 2010)																				
Toiminnot	Lähtö-tilanne		2005		2006		2007		2008		2009		2010							
	jaon jälkeen	poistuma	lisätarve	tilanne	poistuma	lisätarve	tilanne	poistuma	lisätarve	tilanne	poistuma	lisätarve	tilanne	poistuma	lisätarve	tilanne	poistuma	lisätarve	tilanne	
	1.1.2005			31.12.05			31.12.06			31.12.07			31.12.08			31.12.09			31.12.10	
1. vakainainen henk.																				
Väylänpito/tilaajavir.	22,8	0	0	22,8	1	1	22,8	2,3	1	21,5	0	0	21,5	1	1	21,5	2	1	20,5	
SLMP/tilaajavir.	7	0	1	8	0	0	8	0	0	8	1	0	7	0	0	7	0	0	7	
SMMP/tilaajavir.	8,6	0	1	9,6	1,6	1	9	0	0	9	0	0	9	1	1	9	0	0	9	
PLMP/tilaajavir.	8	0	1	9	0	1	10	0	0	10	0	0	10	0	0	10	1	0	9	
JSMP/tilaajavir.	11	0	0	11	1	0	10	1	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	
Vakainaiset yht.	57,4	0	3	60,4	3,6	3	59,8	3,3	1	57,5	1	0	56,5	2	2	56,5	3	1	54,5	

Tuotannon henkilöstön määrän kehitys 2005–2010

SISÄINEN TUOTANTO Henkilöstösuunnitelma 2005-2010																												
Tarkastelu perustuu TT-jakautumisen henkilömääriin, luonnolliseen poistumaan (63 v) sekä jakautumisvaiheen yleispiirteiseen resurssitarvearviointiin. Tulevien vuosien resurssitarvearviot tarkentuvat, kunhan sisäisen tuotannon toimintojen kehittäminen saadaan paremmin linkitettyä resurssisuunnitteluun																												
SISÄINEN TUOTANTO Vakinainen henkilöstö	2005				2006				2007				2008				2009				2010							
	tilanne 01.01	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12				
JOHTO JA ESIKUNTA	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0				
VÄYLÄTUOTANTO	281,0	11,5	3	-8,5	272,5	8,7	3	-5,7	266,8	8	4	-4	262,8	10,1	6	-4,1	258,7	10,7	4	-6,7	252,0	9,2	5	-4,2	247,8			
SUUNNITTELUPALVELUT	11,0	0	1	1	12	0	1	1	13	1	1	0	13	0	0	13	0	0	13,0	0	0	0	0	13				
MERENMITTAUSTUOTANTO	37,0	0	2	2	39	0	0	0	39	3	2	-1	38	0	0	38	2	1	-1	37,0	2	1	-1	36				
MERIKARTTATUOTANTO	17,8	0,5	1	0,5	18,3	0	0	0	18,3	0	0	0	18,3	0	0	18,3	0	0	18,3	0	0	0	0	18,3				
Yhteensä	350,8	12	7	-5	345,8	8,7	4	-4,7	341,1	12	7	-5	336,1	10,1	6	-4,1	332	12,7	5	-7,7	324,3	11,2	6	-5,2	319,1			
SISÄINEN TUOTANTO Määräaikainen henkilöstö	2004				2005				2006				2007				2008				2009				2010			
	lopetu- sma	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12				
JOHTO JA ESIKUNTA	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0				
VÄYLÄTUOTANTO	13,2				14,2				14,2				14,9				14,8				14,8							
SUUNNITTELUPALVELUT	1,0				1,0				1,0				1,0				1,0				1,0							
MERENMITTAUSTUOTANTO	2,5				1,0				1,0				1,0				1,0				1,0							
MERIKARTTATUOTANTO					0				0				0				0				0,0							
Yhteensä	16,7	0	0	0	16,2	0	0	0	16,2	0	0	0	16,8	0	0	0	16,8	0	0	0	16,8	0	0	0				
Määräaikaisen henkilöstön henkilöstösuunnitelma laadittu htv-tasolla (= lisätarve vakainaisen henkilöstön lisäksi)																												
SISÄINEN TUOTANTO Kaikki yhteensä	2005				2006				2007				2008				2009				2010							
	tilanne 01.01	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12	tilanne 31.12	poistu- ma	tarve	muutos 31.12				
JOHTO JA ESIKUNTA	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0	4,0	0	0	0				
VÄYLÄTUOTANTO	294,2	11,5	3	-8,5	286,7	8,7	3	-5,7	281,0	8	4	-4	277,6	10,1	6	-4,1	273,5	10,7	4	-6,7	266,8	9,2	5	-4,2	262,6			
SUUNNITTELUPALVELUT	12,0	0	1	1	13	0	1	1	14	1	1	0	14	0	0	14	0	0	14	0	0	0	0	14				
MERENMITTAUSTUOTANTO	39,5	0	2	2	40	0	0	0	40	3	2	-1	39	0	0	39	2	1	-1	38	2	1	-1	37				
MERIKARTTATUOTANTO	17,8	0,5	1	0,5	18,3	0	0	0	18,3	0	0	0	18,3	0	0	18,3	0	0	18,3	0	0	0	0	18,3				
Yhteensä	367,5	12	7	-5	362	8,7	4	-4,7	357,3	12	7	-5	352,9	10,1	6	-4,1	348,8	12,7	5	-7,7	341,1	11,2	6	-5,2	335,9			



